

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

"أثر المعوقات المدركة في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة ميدانية من وجهة نظر المدراء في شركة الإتصالات الأردنية "أورانج" الأردن

إعداد الطالب
أشرف محمود النوايسة

إشراف
الدكتور فيصل الشواورة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستيـر
فـي إدارة الأعمـال قسـم إدارة الأعمـال

جامعة مؤتة، 2012

الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى

أهدي هذا العمل إلى:

والدي الكريمين

عمي حامد وخالتي صباح

والى كل من آمن بي وشاركني مختلف مراحل مشواري الدراسي

زملائي وزميلاتي

أهدي هذا العمل إلى من يسعهم القلب ولم تسعهم الورقة،

الى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

أشرف محمود النوايسة

الشكر والتقدير

"ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" النمل-19-

الحمد الذي نحمده حمداً كثيراً على نعمه التي لاتعد ولاتحصى ومنها أنه وفقني في إتمام هذا العمل وكان فضله علي عضيماً

وعرفانا بالجميل، أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير الصادق الى كل من ساعدني على انجاز هذا العمل وأخص بالذكر:

الأستاذالمشرف: الدكتور فيصل الشواورة

الدكتور خليل النوايسة

السيد أمجد الطراونة

المهندس سامر البقاعين

قسم الموارد البشرية في شركة أورانج الأردن

بارك ا فيكم جميع

أشرف محمود النوايسة

فهرس المحتويات

الفصل الثالث: المنهجية والتصميم

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

أثر المعوقات المدركة في تحيق الميزة التنافسية

"دراسة ميدانية من وجهة نظر المدراء في شركة الاتصالات الأردنية "أورانج الأردن"

أشرف محمود النوايسة

جامعة مؤتة، 2012

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على أثر المعوقات المدركة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الإتصالات الأردنية أورانج الأردن، ومن جهة أخرى دراسة مدى وجود الميزة التنافسية في الشركة.

استخدمة الدراسة استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة المكونة من المدراء في الشركة والبالغ عددهم 65 وفقاً للنشرات الصادرة عن الشركة إحصائية عام 2011.

خلصت الدراسة الى وجود تأثير للمعوقات الإقتصادية والتنظيمية والمالية في تحقيق الميزة التنافسية وعدم وجود تأثير مباشر للمعوقات القانونية في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، كما أشارت الى اهتمام الشركة بتطوير المورد البشري، تطوير التقنيات، والمنتج باعتبارهم من أهم أبعاد الميزة التنافسية في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

Abstract

The impact of the perceived obstacles to the achievement of competitive advantage (A field study from the perspective of managers in the Jordanian telecom group "Orange" Jordan)

Ashraf Mahmoud Al-Nawayseh

Mu`tah University, 2012

This study aimed to highlight the impact of the perceived obstacles to the achievement of competitive advantage in the telecommunication company "orange" Jordan and study the extent and existence of the competitive advantage in the company.

Using a questionnaire distributed to the members of the study sample which is consisting of 65 managers in the company according to the statistics issued by the company in 2011.

The study concluded to the existence of the economic, regulatory, and financial obstacles to the achievement of competitive advantage in the company, and it found that there is no impact for the legal obstacles to the achievement of competitive advantage, also pointed to the care of the human resources, technology development, and product development as they consider to be one of the most important dimensions of the competitive advantage in the ICT sector.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

تسعى المنظمات على اختلاف أنشطتها الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق التميز الذي تحوزه المؤسسة عن منافسيها والذي سيقودها الى الاستفادة من عدة مزايا والمتمثلة بالحصول على هوامش ربح مرتفعة من خلال تطبيق أسعار منافسة وتقديم منتجات ذات جودة عالية والحصول على حصة سوقية أكبر وتحقيق النمو والبقاء أطول ما يمكن فبعضها يسعى لتحقيق ميزة في مجال الموارد البشرية كامتلاك المورد البشري المميز، والمدرب، والمؤهل. والبعض يسعى لتحقيق ميزة تنافسية مالية مثل توفير السيولة ضمن النسب المعقولة وتحقيق الأرباح، وبعض الشركات تسعى لتحقيق ميزة تنافسية في مجال التقنيات وإدخال الأتمتة داخل مراكز العمل كما هو الحال في البنوك التجارية وشركات الاتصالات التي تسعى بشكل مستمر لامتلاك التقنيات الإلكترونية الحديثة للوصول لخدمة عملائها بشكل مميز .

كما أن بعض منظمات الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق طرح منتجات داخل السوق مميزة و منافسة بنفس الوقت للمنتجات الأخرى فمثلا نلاحظ أن المنتجات اليابانية استطاعت أن تحقق ميزة تنافسية لمنتجاتها كونها تتميز بكفاءة وجودة عاليتين أدت إلى تحقيق ميزة تنافسية داخل الأسواق العالمية لهذه الماركات.

إن تحقيق الميزة التنافسية لأي شركة يتطلب التغلب على عدد من المعوقات التي تواجه الشركة سواء كانت هذه المعوقات داخلية مثل: المعوقات التنظيمية، والمعوقات المالية، أو معوقات خارجية مثل المعوقات الاقتصادية، والسياسية، والثقافية وسياسات التنافس التي تتبعها الشركات المنافسة والمعوقات القانونية المتعلقة بقوانين وتشريعات الدولة، مما يؤثر على قدرة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية في طبيعة نشاطها.

إن شركات الاتصالات على تعددها تسعى لإرضاء عملائها الحاليين و اجتذاب العديد من العملاء المستهدفين خاصة في ظل وجود المنافسة الحادة في هذا القطاع مما يوجب عليها التحديث والتعديل المستمر و إدخال متطلبات التكنولوجيا بهدف خلق الميزة التنافسية من خلال اقتناء التقنيات الحديثة ، وامتلاك العنصر البشري المؤهل، والمدرب، والكفؤ، وتقديم المنتج المميز الذي يلبي حاجات العملاء.

وبقصد الإلمام بأهم الجوانب الرئيسة فإنه سوف يتم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول رئيسة، يتحدث الفصل الأول عن الإطار العام من حيث المشكلة، والفرضيات، والأهداف، والأهمية، والمنهجية المزمع تنفيذها. ويتعرض الفصل الثاني الى الخلفية النظرية لموضوع الدراسة بشكل عام والشركة موضع الدراسة بشكل خاص، وينفرد الفصل الثالث و الأخير بالدراسة التطبيقية التي تعنى بعرض خصائص العينة وتحليل الأجوبة واختبار الفرضيات ومن ثم تلخيص ومناقشة النتائج وإعداد التوصيات.

2.1 مشكلة الدراسة:

ان قطاع الخدمات من القطاعات التي تشهد منافسة حادة بين مزودي الخدمة وذلك من أجل الوصول لأكبر حصة سوقية من السوق المحلي والعالمي ، والعاملين في هذا القطاع في سعي مستمر لتطوير خدماتهم وادخال تقنيات جديدة لتتماشى ومتطلبات العصر وصولا لأشباع حاجات ورغبات عملائهم الذين هم أساس مركز اهتمامهم.

وحتى يستمر مزود الخدمة في العمل ويحقق الأهداف التي يسعى اليها لا بد من الاهتمام بموضوع الميزة التنافسية بعناصرها المختلفة ، كامتلاك المورد البشري المميز الذي هو أساس نجاح جودة الخدمة، وكذلك امتلاك تقنيات حديثة مميزة عن الغير يعتبر من المزايا التنافسية لأية منظمة .

إن الميزة التنافسية من المواضيع الإدارية الحديثة و المهمة لكافة المؤسسات على اختلاف أنشطتها الاقتصادية ، وخلال الفترة الحالية نلاحظ أن غالبية المؤسسات أصبحت تسعى لتحقيق الميزة التنافسية بشتى أنواعها. وشركات

الاتصالات كأحد القطاعات الهامة والتي تحتوي على تنافسية عالية فيما بينها لا تخرج عن هذا الإتجاه.

لذا جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على هذا الموضوع الهام و تم اختيار شركة اتصالات "أورانج" الأردن لما لها من أهمية داخل المملكة الأردنية الهاشمية بين شركات هذا القطاع حيث تقدر الحصة السوقية للشركة حسب احصائيات هيئة تنظيم قطاع الاتصالات الأردنية للعام 2011 بمقدار 33%، وشركة زين بمقدار 37%، وأمنية بمقدار 30%، مما يضعها في المركز الثاني من بين ثلاث شركات تعمل في قطاع الاتصالات داخل المملكة الأردنية الهاشمية، وبهدف التعرف على الأسباب التي حالت أو تحول دون تحقيق الميزة التنافسية للشركة، وبالتالي أسباب وجودها في المركز الثاني حسب الحصة السوقية في المملكة جاءت هذه الدراسة.

3.1 أسئلة الدراسة:

وبهدف التعرف على الأسباب التي حالت أو تحول دون تحقيق الميزة التنافسية للشركة، وبالتالي أسباب وجودها في المركز الثاني حسب الحصة السوقية في المملكة، سوف يتم الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما هو ادراك المدراء العاملين في شركة اورانج عن تأثير المعوقات القانونية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة ؟
2- ما هو ادراك المدراء العاملين في شركة اورانج عن تأثير المعوقات التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة ؟
3- ما هو ادراك المدراء العاملين في شركة اوارنج عن مدى تأثير المعوقات الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة ؟
4- ما هو ادراك المدراء العاملين في شركة اورانج عن مدى تأثير المعوقات المالية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة ؟
5- ما هو ادراك المدراء العاملين في شركة اورانج عن تطوير المورد البشري كبعد من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في الشركة ؟

6- ما هو ادراك المدراء العاملين في شركة اورانج عن تطوير المنتج كبعد من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في الشركة ؟

7- ما هو ادراك المدراء العاملين في شركة اورانج عن تطوير التقنيات كبعد من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في الشركة ؟

4.1 أهمية الدراسة:

ان موضوع الميزة التنافسية له أهمية خاصة في قطاع الأعمال لما له من أثر هام في تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها، فعند تحقيق ميزة تنافسية معينة فإن ذلك يعتبر شهادة تقدير لهذه المؤسسة تفاخر و تتميز بها عن منافسيها والذي ينعكس إيجابا على زيادة الحصة السوقية للشركة وتحقيق الأرباح.

يعتبر قطاع الخدمات من القطاعات الهامة داخل الملكة الاردنية الهاشمية ، وذلك لأن خدمات هذا القطاع تمس الغالبية العظمى من المقيمين في المملكة ، هذا من ناحية ومن أخرى فأن قطاع الخدمات يساهم بما مقداره 55% من الناتج القومي الاجمالي في المملكة .

وشركة اتصالات" أورانج "الأردن من الشركات الهامة داخل قطاع الاتصالات والعاملة داخل المملكة الأردنية الهاشمية، حيث تسعى هذه الشركة بشكل مستمر لتحقيق الميزة التنافسية في مختلف مجالات عملها ونظرا لوجود الشركة بالمركز الثاني ضمن شركات هذا القطاع فإن هذه الدراسة ستتناول المعوقات التي تحول أو حالت دون تقدمها.

5.1 أهداف الدراسة:

تكمن أهداف الدراسة في تحقيق ما يلي:

1- تحديد عناصر الميزة التنافسية الأكثر أهمية في شركة أورانج .
2- التعرف على أهم المعوقات المدركة.
3- التعرف على مدى تأثير المعوقات القانونية المدركة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة أورنج .

4- التعرف على مدى تأثير المعوقات التنظيمية المدركة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة أورنج .
5- التعرف على مدى تأثير المعوقات الاقتصادية المدركة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة أورنج .
6- التعرف على مدى تأثير المعوقات المالية المدركة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة أورنج .

6.1 فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة سوف يقوم الباحث باختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة :

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمعوقات المدركة (القانونية، التنظيمية، الاقتصادية، المالية) في تحقيق الميزة التنافسية.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الاتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمعوقات المدركة (القانونية، التنظيمية، الاقتصادية، المالية) في تطوير المورد البشري كبعد من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية.

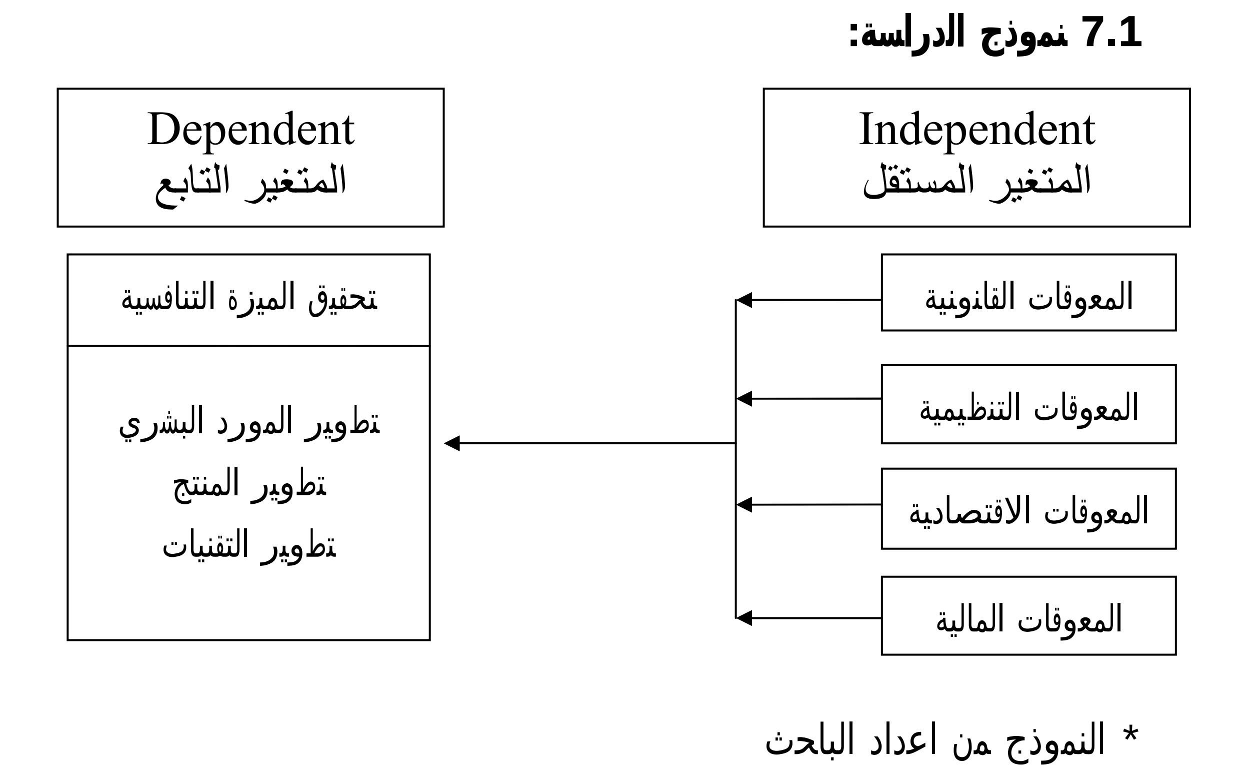
الفرضية الفرعية الثانية:

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمعوقات المدركة (القانونية، التنظيمية، الاقتصادية، المالية) في تطوير المنتج كبعد من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمعوقات المدركة (القانونية، التنظيمية، الاقتصادية، المالية) في تطوير التقنيات كبعد من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية.

7.1 نموذج الدراسة:



* النموذج من اعداد الباحث

8.1: تعريفات مصطلحات الدراسة:

أولا: المتغير المستقل: ويتضمن:

المعوقات المدركة: وهي الصعوبات التي تعترض تنفيذ أهداف الشركة، وتعوق من تطورها، وتتمثل في :

المعوقات القانونية: عبارة عن الاجراءات والقوانين والتشريعات الحكومية التي تحكم عمل الشركة .

المعوقات التنظيمية:المعوقات التي تكون نتيجة لعدم وضوح الهيكل التنظيمي والمركزية وعدم وجود أدلة واجراءات عمل واضحة تساهم في زيادة كفاءة سير الأعمال، وكذلك مدى وضوح الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية المتبعة.

المعوقات لاقتصادية: يقصد بها الأزمات المالية والوضع الاقتصادي في البيئة الخارجية، وكذلك النظام الإقتصادي وما يتعلق بالسياسات المالية والنقدية.

المعوقات المالية: هي المشاكل التي تواجه الشركة نتيجة نقص الموارد والسيولة المالية، وارتفاع تكاليف الانتاج وصعوبة الحصول على التسهيلات البنكية اللازمة.

ثانياً: المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية): يتمثل في:

تطوير المورد البشري : يتمثل في توفير الدورات التدريبية اللازمة لإتمام العمل وتحفيز العاملين على الإبداع والتطور، والاهتمام بجذب المورد البشري المميز .

تطوير المنتج: يقصد به المنتج والخدمات المقدمة وطرق تقديم الخدمات وذلك لتتناسب مع احتياجات العملاء وتتميز عن باقي المنافسين.

تطوير التقنيات: الإهتمام المستمر بتطوير قطاع التكنولوجيا لدى المؤسسة وتوفير التقنيات الحديثة التي تساهم في زيادة كفاءة العمل وتقديم الخدمة وكذلك توفير التكاليف.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

1.1.2 تعريف الميزة التنافسية:

ترجع بدايات مفهوم الميزة التنافسية الى الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية بالانتشار والتوسع; وخاصة بعد ظهور كتابات porter في العام 1980 حيث عرف الميزة التنافسية على أنها: "قدرة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المتنافسين"، حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر هي القدرة على إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. ونلاحظ هنا أن porter يؤكد على جوهر الميزة المتمثل في الإبداع.

أما (النعيمي، 2007) فيرى أنه للوقوف على مفهوم الميزة التنافسية من الضروري المرور على مفهوم الميزة النسبية الذي يتركز في مقارنة مخرجات المنظمة بمخرجات مثيلاتها من حيث الكلفة و الجودة اللتين ارتبطتا بمفهوم الكفاءة المقارنة على أساس أن المنظمة تستطيع أن تنتج الخدمات، أو السلع بجودة أعلى، وكلفة إنتاج أدنى من المنافسين ويلخص مفهوم الميزة التنافسية على أنها "قدرة المنظمة على التفرد لإشغال موقع تنافسي متقدم استنادا الى ما تمتلكه من مدخلات كفؤة تؤهلها لأداء نشاطاتها الداخلية بفاعلية من أجل زيادة القيمة وتقديم منتجات يصعب على المنافسين مجاراتها في مجالات التميز التي تحققها".

ويرى(Kotler,2009) بأن الميزة التنافسية تعني بأنها: " تلك القدرة التي تؤثر على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو المستقبل".

واستنادا لرأي (Thompson&Strickland, 1999) فإن الميزة التنافسية هي: "قدرة المنظمة لزيادة القيمة للزبون بشكل يفوق ما يدفعه من أموال وتزويدة بمنتجات ذات جودة مناسبة".

ويرى كل من (Macmillin& Tampoe, 2000) بأن الميزة التنافسية هي: "الوسيلة التي تحقق للمنظمة ميزة متفرده تؤهلها للتفوق على المنافسين".

ويعرفها (السلمي، 2001، 57) على أنها: "المهارة، أو التقنية، أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".

ولقد عرفها (البكري، 26،2008) على أنها: "قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم".

ويعرفها (نجم، 2005) على أنها: "القدرة على تفوق المنظمة على المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الإستراتيجي (الكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية، الوقت، التسليم، الابتكار)".

وكذلك عرفها (أبو بكر، 2004) على أنها: " قدرة المؤسسة على صياغة الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع".

من هذه التعاريف يعتقد الباحث بأنه يمكن القول أن القاسم المشترك بينها هو إن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف و التميز الذي تحوزه المؤسسة عن منافسيها والذي سيقودها الى الاستفادة من عدة مزايا مثل الحصول على هوامش ربح مرتفعة، و تطبيق أسعار تنافسية منخفضة، والحصول على حصة سوقية أكبر، وتحقيق النمو والبقاء أطول ما يمكن.

أما الاختلاف في وجهات النظر السابقة بالنسبة للميزة التنافسية فتتجلى في ثلاثة اتجاهات:

الاتجاه الأول : التركيز على الموارد ونشاطات المنظمة الداخلية.

الاتجاه الثاني : التركيز على الزبون.

الاتجاه الثالث : التركيز على المنافسين.

عند النظر الى هذه التعاريف بنظرة شمولية يجد الباحث أن مفهوم الميزة التنافسية يجمع غالبية عناصر المنظمة الداخلية(أنشطتها وفعالياتها) ومايترافق معها

من عناصر خارجية تجري في السوق ، ميدان النشاط والبيئة من متغيرات وعوامل ذات علاقة بالمنافسين، للعمل على تعظيم إمكانية المنظمة في زيادة القيمة مما يؤدي الى تعزيز مركزها التنافسي.

وفي هذا الإطار فإنه لابد من استعراض بعض المصطلحات المشابهة أو المماثلة:

التنافسية(competitive): هي القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق، والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي، أو العالمي. كما عرفها (الداودي،محبوب،2007) على أنها: "قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين".

المنافسة(competition): حالة التحدي، أو الصراع الحاصل غالبا بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين والمتكافئين، فهي تمثل حلقة وسيطة بين التغير البيئي، أداء المؤسسة، والصراع المتواصل من أجل البقاء، حيث إن كل منافس يهدف الى إزاحة منافسه، والحصول على الموارد والانفراد بميزات تنافسية تميزه عن خصمه وتمنحه الموقع التنافسي الأفضل وتضمن له البقاء والاستمرار.

القدرة التنافسية(competitiveness): هي قدرة، وقوة المؤسسة على مزاحمة ومنافسة مؤسسات أخرى تعمل وتنشط في نفس السوق، وتنتج نفس المنتج، أو منتجات بديلة تلبي نفس الحاجة، حيث تختص بالفرص المستقبلية، وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

التنافس(competition): الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في بلد ما، وبالتالي الشروط التي تصف السوق المعنية.

2.1.2 خصائص الميزة التنافسية:

تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية(porter,1990):

1. تبنى على اختلاف وليس على تشابه.
2. يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
3. عادة ماتكون مركزة جغرافيا.

3.1.2أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية في ما يلي(سملالي، بلال، 2004):

1. خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم، وتدعم وتحسن صورة المؤسسة في أذهانهم.
2. تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شدة التنافسية.
3. تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذلك ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.

4.1.2 أهداف الميزة التنافسية:

تسعى المؤسسات من خلال خلق ميزة تنافسية لتحقيق الآتي (السلمي،2001):

1. خلق فرص تسويقية جديدة.
2. دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات، والخدمات.
3. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص التي ترغب في اقتناصها.

5.1.2 أنواع الميزة التنافسية:

إن وجود الميزة التنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة تسمح للشركة من تحقيق أرباح أعلى من منافسيها وذلك من خلال قدرة الشركة إما على التميز بتكاليف منخفضة، وإما من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها .ومن خلال ما سبق يمكن أن نميز بين نوعين رئيسين من المزايا التنافسية:

أولا: ميزة التكلفة الأقل:

قيام الشركة بتصميم، تصنيع، تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة مما يؤدي لتحقيق عوائد أكبر. تعتبر عملية خفض التكاليف أحد المقومات

الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج حيث إن خفض التكاليف يؤدي لخفض الأسعار الى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين (Porter, 1986).

يتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل الآتية (Porter,1990):

1- الحجم: يمكن للشركة أن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق، أو النشاط التسويقي، أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة.
2- التعلم: إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمدراء على حد سواء، وتكون المراقبة عن طريق مقارنة أساليب وتقنيات التعلم ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.
3- الروابط: إن تمكن الشركة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقع الشركة في مجال التكاليف ويعزز قدرتها التنافسية.
4- الإلحاق: ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة بهدف استغلال الإمكانات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.
5- الإجراءات: غالبا ما تلجأ الشركة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات .وسرعان مايكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وإضافة إلى ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم .وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم في فهمها وخفض التكاليف.
6- تموضع الأنشطة: سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص العملاء و الموردين، فإن له تأثيرا على عدة عناصر من بينها : مستوى الأجور، وفعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين، وبالتالي التكاليف.

7- الرزنامة: يقصد بذلك المفاضلة بين أن تكون المؤسسة السباقة الى دخول قطاع معين أو التريث والانتظار لمدة محدودة، وذلك لاختلاف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما، حيث إن الشركات السباقة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية..، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغير في التكنولوجيا المستعملة فإن التريث والترقب يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.

8- العوامل السياسية: كالتشريعات الموضوعة من أجل تنظيم النشاط الاقتصادي.

حتى تحقق المؤسسة التميز، والتفوق عن طريق الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل، لابد من المحافظة عليها وضمان استمرارها، ويمكن أن تدوم ميزة التكلفة الأقل في حالة وجود عوائق للدخول، أو عوائق لدى ممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال نفس مصادرها، ومن بين العوامل المؤثرة في دوام ميزة التكلفة الأقل نجد (Porter, 1999):

1. اقتصاديات الحجم التي تمثل أكبر عائق للدخول، أو الحركة داخل السوق.
2. تنسيق العلاقة بين المؤسسة، الموردين، وقنوات التوزيع.
3. التعلم والمعرفة المكتسبة من طرف أفراد المؤسسة، والتي يصعب محاكاتها.
4. حقوق الملكية الخاصة بمنتج جديد، أو عملية تكنولوجية جديدة والتي من الصعب محاكاتها كونها محمية من خلال براءة الاختراع.

ثانيا:ميزة التميز:

عرفها(Porter, 1986) على أنها: "قدرة الشركة على تقديم منتج مميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك"، وحتى تتمكن الشركة من حيازة ميزة التميز يتم الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التميز والتي تشمل العناصر الآتية(Porter, 1999):

1- الإجراءات التقديرية: إن الإجراءات التقديرية للأنشطة وطرق تنسيقها المعتمدة من قبل الشركة قد تمثل عاملا مهما على تفرد هذه الأخيرة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة، وكثافة النشاط (مستوى الاستثمار، ومحتوى النشاط، وجودة وسائل الإنتاج المستعملة، وكفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، والمعلومات المستخدمة في مراقبة النشاط).

2- الروابط: يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل الشركة مصدرا للتفرد، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات العملاء تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها.

3- الرزنامة: قد تحوز المؤسسة على ميزة التميز إذا كانت السباقة في مجال نشاطها من منافسيها لأنه يسمح لها باستغلال الموارد وتكوين علاقات تمكنها من التميز، وهناك بعض القطاعات التي يكون فيها التأخر عن الدخول مفيدا لأنه يسمح باستخدام تكنولوجيا أكثر حداثة.

4- التموضع: إن اختيار الشركة للموضع الملائم لأنشطتها يساعدها على حيازة عوامل التفرد، فمثلا يمكن لبنك تجاري التمتع بأحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الأتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

5- الإلحاق: يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا بين عدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

6- التعلم وآثاره: تتجلى اهمية التعلم وآثار نشره في تطوير الأداء بفضل المعرفة التي يمتلكها كافة أفراد المؤسسة، وبالتالي فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي الى التميز المستمر.

7- التكامل: عن طريق ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، ممايساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة التميز.

8- الحجم: قد يتناسب إيجابا أو سلبا مع عنصر التميز والتفرد الخاصة بالمؤسسة، فقد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبا على التميز، كأن يضعف مرونة الشركة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات العملاء المتنوعة، وفي المقابل يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة النشاط بطريقة فريدة (تراكم الخبرات).

إن عوامل الميزة تختلف باختلاف النشاط والقطاع حيث يبين تضافرها الطريقة التي تمكن من تحقيق خاصية التفرد، وبالتالي فالشركة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة.

لكي تنجح المؤسسة في تميزها عليها أن تحقق الشروط التالية (Porter, 1999):

1. تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للعميل ومن ثم ضمان ولائه للمؤسسة.
2. تحويل تكلفة التميز الى ميزة، باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتخفيض تكلفة المنتج النهائي.
3. إمداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المؤسسة.

6.1.2 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تتحدد نوعية وجودة الميزة التنافسية بثلاثة معايير(خليل، 1998):

أولا: مصدر الميزة:

حيث يمكن أن يتم ترتيب الميزة التنافسية تبعا لدرجتين هما:

1- مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الأولية، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

2-مزايا تنافسية من الدرجة المرتفعة مثل المستوى التكنولوجي، وتميز المنتج، والصورة الحسنة للعلامة وذلك طبقا للمجهودات التسويقية المتراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء تحكمها تكاليف تحول مرتفعة،

و تتميز هذه المزايا التنافسية بعدد من الخصائص أهمها:

1. تحقيق هذه المزايا يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل :الأفراد الذين هم على قدر من التدريب الخاص، القدرات الفنية الداخلية، العلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.
2. يعتمد تحقيق هذه المزايا على زمن طويل من الاستثمار المستمر والتراكم في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث، والتطور، والتسويق.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة الأصول الملموسة، وغير الملموسة على شكل سمعة طيبة، وعلاقة وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة، ويمكن القول بأن المزايا التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل هي أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا الناتجة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

ثانيا: عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة:

إن اعتماد الشركة على مصدر وحيد لتحقيق ميزة تنافسية مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة، أو القدرة على شراء مواد خام بأسعار منخفضة خطر كبير حيث يمكن للمنافسين التقليل من آثار هذه الميزة أو إلغاؤها تماما، وبالتالي فإنه يتعين على الشركة الاعتماد على مصادر متنوعة، وعديدة لتحقيق التفرد، الأمر الذي من شأنه أن يعقّد ويصعب من مهمة المنافسين في تقليد، أو محاكاة هذه الميزة كما يضمن استمرارية أطول في التميز.

ثالثا: درجة التحسين والتطوير المستمر في الميزة:

إن الشركات مطالبة بالتحرك بشكل سريع نحو بناء مزايا جديدة وذلك قبل تمكن الشركات المنافسة من تقليد، أو محاكاة المزايا القائمة، لذا يتطلب الأمر قيام الشركات بتطوير مزايا جديدة من خلال إدراك، أو اكتشاف طرق جديدة أفضل للمنافسة أو تطبيقها على السوق، ويتم ذلك من خلال إحداث تغييرات في المنتج، أو

العملية الإنتاجية، وفي طرق، ومناهج التسويق، وأشكال جديدة للتوزيع... ، ويتحقق كل ذلك من خلال التعلم التنظيمي، وتقديم دعم جدي لوظيفة البحث والتطوير.

7.1.2 مصادر الميزة التنافسية:

تتعدد المصادر التي تُستمد منها الميزة التنافسية، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة، لتوجيه الجهود نحو أهداف واضحة، قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وأقل تكلفة، خاصة وأن المؤسسات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية، وإنما على مجموعة متكاملة، وهذا لضمان ميزة تنافسية قوية ،يشير (Brown, 1996) أن بإمكان المنظمة الحصول على الميزة التنافسية عن طريق امتلاكها مجموعة من القدرات التي يصعب على المنافسين امتلاكها أو الحصول عليها بسبب تعقد التقنيات والمهارات، ويذكر (Hitt et al, 2001) أربعة أنواع من الكفايات الجوهرية التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة والمتفردة ، وتتصف بكونها : ثمينة ، ونادرة ، ومتغيرة غير ثابتة ، ومكلفة يصعب تقليدها.

وانطلاقا من هنا يمكن القول بأن مصادر الميزة التنافسية التي جاء بها المفكرون والباحثون تتمثل في خمسة مصادر هي:

(الإدارة الإستراتيجية ، الموارد الملموسة وغير الملموسة، الموارد البشرية والكفاءات، الإبداع، الإطار الوطني).

أولا: الإدارة الإستراتيجية:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تطبيق إستراتيجيات التنافس والبدائل المتاحة لذلك.

لتحقيق ميزة تنافسية عالية لابد من تبني الإستراتيجية المناسبة التي تعتمد على ترجمة الخيارات والخطط التي يتم تبنيها من قبل المنظمات إلى عمل فوري و منتج، إذ تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة مستمرة ومتواصلة عن المتنافسين.

تستمد المؤسسة قدرتها على إيجاد الميزة التنافسية من كفائتها في بناء إستراتيجية تنافسية تساهم في خلق وتعزيز مركز تنافسي مربح في ظل حدة المنافسة التي تسود قطاع الصناعة.

تتكون إستراتيجية التنافس من ثلاثة عناصر أساسية(خليل، 1998) هي:

1. طريقة التنافس تتمثل في إستراتيجية المنتج والتصنيع وإستراتيجية التسعير والتوزيع.
2. ميدان التنافس ويشمل الأسواق والمنافسين.
3. أساس التنافس ويتظمن الأصول والمهارات التي تتوفر لدى المنظمة وتعبر عن أساس الميزة التنافسية المتواصلة و الأداء في الأجل الطويل.

ويقصد بالأصول هي كل ما تملكه منظمة الأعمال من اسم الماركة أو الولاء للماركة أو العلامة التجارية أو الموقع، وهي تتصف بالتميز عن المنافسين. أما المهارة هي عنصر ما تقوم المنظمة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين. العبرة من ذلك هي ضرورة تبني المنظمة لأصول ومهارات حقيقية تسد أبواب التقليد أو الاختراق أمام أوجه المنافسين وتدوم على المدى البعيد.

ولقد قام (Porter, 1998) بتحديد ثلاث إستراتيجيات للمنافسة وهي (إستراتيجية القيادة في التكلفة، إستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز) ولكل منها مزايا تختلف عن الأخرى.

وسنتناول هذه الإستراتيجيات في مايلي:

1- إستراتيجية القيادة في التكلفة: عرفها (خليل، 1998) على أنها "الإستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين"، إلا إنه عادة ما تتطلب إستراتيجية القيادة في التكلفة اتباع إستراتيجية التمييز في نفس الوقت (العرف،2005)، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيق هذه الإستراتيجية هي توافر اقتصاديات الحجم – آثار منحنى التعلم والخبرة– ، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وكذلك سوق مكون من مشترين واعين تماما بالسعر..الخ.

2- إستراتيجية التميز: عرفها (سالم،2005) بأنها "إستراتيجية تنافسية تنطوي على الانفراد بخصائص استثنائية في المنتج أو الخدمة، وبشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك على أنه شيء فريد ومتميز"، أي أن هذه الإستراتيجية تقوم على تمييز المنتج بما يفرقه عن المنتجات الأخرى في السوق، ويخلق له مركزا فريدا

فيها،على أن يتحمل المشتري ارتفاع التكاليف الناتجة عن اتباع هذه الإستراتيجية.

3- إستراتيجية التركيز: عرفها (ثابت،2002) بأنها "إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدد من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، والتي تكون مهمشة من طرف المؤسسات الأخرى، بدلا من التعامل مع السوق ككل"، حيث تسعى المؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء...، بسبب التركيز على التمييز (Porter, 1999)، لذلك فإن هذه الإستراتيجية قد تأخذ في التطبيق العملي شكلين هما التركيز مع خفض التكلفة، أو التركيز مع التمييز.

ثانيا: الموارد:

وهي ثاني مصادر الميزة التنافسية وتنقسم الى جزئين (بوشناف، 2002):

أ) الموارد الملموسة: تنقسم الموارد الملموسة إلى الأنواع الآتية:

1. المواد الأولية: تستمد المواد الأولية أهميتها من مدى تأثيرها على جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة، لذلك يتوجب عليها أن تحسن اختيار مورديها وأن تتفاوض معهم على جودتها، أسعارها، مواعيد تسليمها، كما يجب عليها أن تحرص على توفير وضمان شروط السلامة لدى نقلها وتخزينها. ولضمان الإدارة المحكمة لهذه المواد يتم الاعتماد على أفراد ذوي خبرة وكفاءات.

2. معدات الإنتاج: تعتمد المؤسسة على معدات الإنتاج في خلق قيمة مضافة للعميل من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات، إذ تعد معدات الإنتاج من أهم أصول المؤسسة، فالحيازة عليها وحسن استعمالها وصيانتها يساهم في ضمان فعاليتها لأطول فترة ممكنة، كما يمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها مما يعزز ثقتهم بها ويميزها عن منافسيها.
3. الموارد المالية: تساهم الموارد المالية في تعزيز أنشطة المؤسسة وذلك من خلال استثمارات فعالة من شأنها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة. تعتبر الوضعية المالية الجيدة للمؤسسة أهم العوامل المحفزة للمتعاملين معها(موردين، بنوك، وعملاء) لخلق علاقات شراكة معها، مما يساهم في تعزيز مركزها التنافسي وقدرتها على مواجهة التغيرات في البيئة التنافسية.

ب) الموارد غير الملموسة: هناك العديد من الموارد التي يمكن أن تكسب الشركة ميزة تنافسية منها:

1. الجودة: إن تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم في ظل سوق شديد التنافس لايتحقق إلا من خلال تعظيم القيمة المقدمة في المنتجات و الخدمات بصفة دائمة ومستمرة والتي يعرفها العميل بالجودة.
2. التكنولوجبا: تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في عالم الأعمال وبما أن التكنولوجيا في تغير مستمر وسريع في جميع مجالات الصناعة فإن عدم مواكبتها يضع المؤسسات في مواجهة تهديد حقيقي. وتسعى المؤسسات للاستفادة من الميزات التقنية الجديدة بهدف تحسين جودة المنتجات وتكاليفها، وذلك بغية مواجهة المنافسين وتحسين الوظيفة الإنتاجية للمؤسسة، ذلك من خلال استخدام معرفة وتكنولوجيات جديدة قد تؤدي إلى تغيير الصناعة ككل (Giget,1998).

3. المعلومات: في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب

(توفيق، 1998) ويركز مفهوم المعلومات على وجهة نظر المستخدم واحتياجاته التي قد تجعله يخصص أو لا يخصص قيمة للمعلومات. أصبحت المعلومات تشكل موردا هاما ومكلفا للمؤسسات الحديثة، وذلك إنها تؤثر في قدرة المؤسسة على البقاء، كما تعد وسيلة لتأثير هذه الأخيرة على بيئتها بالإضافة إلى عدة موارد غير ملموسة أخرى كاليقظة التنافسية وإدارة الوقت (عدون،2001).

ثالثا: الموارد البشرية والكفاءات:

الموارد البشرية: إن أهم عامل في نجاح المؤسسة وتفوقها هو امتلاك الموارد البشرية المتميزة، والتي تعتبر مصدرا للإبداع والابتكار، كما تعد أيضا المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية. ويعد المورد البشري العنصر الفاعل والأساسي في عملية بناء وتعزيز الميزة التنافسية.

أما الكفاءات: تنقسم إلى فردية ومحورية:-

الكفاءات الفردية: عرفها (Leboyer,1997) "حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة". ويمكن للمؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذلك تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

الكفاءات المحورية: تعني المهارات الناتجة عن التداخل والتساند والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها ومن ثم ظهور

موارد جديدة، ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات؛ لأن بقاء المؤسسة و استمرارها وتطورها أو انسحابها مرهون بها(الشيخ، 2003).

رابعا: الإبداع:

نتيجة للتطورات المتسارعة، وكذلك عولمة النظم الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية، وانعكاس كل هذا على المؤسسات، أصبح اللجوء إلى تطبيق مفهوم الإبداع أمراً حتمياً، حيث لم تعد تكتفي المؤسسة بالحيازة على الميزة التنافسية، باعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن أن يحتفظ بها بصفة نهائية، الأمر الذي يستدعي بالضرورة الاستناد إلى الإبداع الذي مفاده الإتيان بالجديد قصد التأمين المستدام لأسبقية المؤسسة على المنافسين ولقد عرف (Schumpeter,1939) الإبداع على أنه "نتائج إنشاء أو تكوين وظيفة جديدة في الإنتاج أو إحداث تغير في منتج قائم، أو خلق منتج جديد"، وتعد إستراتيجية الإبداع من أهم الإستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة، فالإبداع يساهم في إعادة انطلاق المؤسسة وزيادة نموها وبالتالي نمو القطاع بأكمله، كما يؤثر على هيكل المنافسة و على المركز التنافسي للمؤسسة، حيث يمنح الإبداع ميزة تنافسية و أسبقية للمؤسسة المبدعة على منافسيها.

خامسا: الإطار الوطني:

يتيح الإطار الوطني الجيد للمؤسسات القدرة على حيازة ميزة أو مزايا تنافسية، حيث نجد العديد من الدول تتميز وتتفوق في بعض القطاعات عن الدول الأخرى، وذلك نابع من امتلاكها لموارد طبيعية وفيرة، أو أيدي عاملة رخيصة، أو تنوع تركيبة الطلب الداخلي...الخ، وهو ما ينعكس على مؤسساتها والذي يخول لها أن تكون رائدة في هذا القطاع، ويتكون الإطار الوطني الذي يسمح بتحقيق مزايا تنافسية وطنية مما يلي(بوشناف، 2002):

1. العوامل والتي تتمثل في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية ، حيث إن التزود بهذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية، وهو ما يدل عليه النمو السريع للصناعات التركيبية في البلدان ذات اليد العاملة الرخيصة.

2. الطلب والذي يمكن تحديد تأثيره في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ثلاثة مستويات هي: تركيبة الطلب الداخلي، حجم الطلب وطريقة نموه، الآليات التي يتم بوساطتها انتقال الميولات المحلية إلى الأسواق الخارجية.
3. الصناعات التموينية والمتشابهة والتي تمثل العنصر الثالث للإطار الوطني، حيث يلعب كل منها دورا في إنشاء مزايا تنافسية على المستوى الوطني من خلال التنسيق الوطيد بين الصناعة المعنية ومورديها بالنسبة للصناعات التموينية، أما بالنسبة للصناعات المتشابهة فهي تشترك أو تنسق الأنشطة مع الصناعات المعنية، وكذلك تعمل على تصنيع منتجات مكملة.
4. الإستراتيجية، البنية والمزاحمة بين المؤسسات الداخلية إذ يتعلق الأمر بالإطار الذي يتم ضمنه إنشاء، تنظيم وتسيير المؤسسات، وكذلك بطبيعة المنافسة الداخلية ، وترتبط الإستراتيجية والبنية والمزاحمة بين المؤسسات بعدة عناصر منها: أهداف المؤسسة ، أهداف الأفراد ، تأثير الشهرة والأولويات الوطنية..الخ.

ويتمثل دور الدولة في مساعدة الإطار الوطني على التطور من خلال القوانين و وضع التشريعات الموضحة للعبة التنافسية، والسهر على إلزامية احترامها، بالإضافة إلى اعتماد نظام وطني محكم للإبداع قصد تشجيع المخترعين وحث عملية توليد الأفكار الجديدة، والعمل على توفير البنية التحتية بالاعتماد على استثمارات محكمة تستفيد منها الصناعات ككل، ويجب ألايفهم انسحاب الدولة من الاقتصاد على أنه تخل عن مسؤلياتها بقدر ما هو إعادة النظر في دورها كمنظم ومحفز.

8.1.2 محددات الميزة التنافسية: يرجع (Porter, 1990) الميزة التنافسية إلى أربعة محددات رئيسة تتأثر وتؤثر كل منها في الأخرى، ويمكن توضيح هذه المحددات في ما يلي:

1- عوامل الإنتاج: مما لاشك فيه أن عوامل الإنتاج هي المداخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما. وتأخذ هذه العوامل شكلين رئيسين:

العوامل الأساسية: التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، الموارد المالية، العوامل المناخية وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين.

العوامل المطورة: تعتبر أكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها، مثل الحصول على عمالة مؤهلة، قواعد البيانات، الاتصالات الحديثة، المعدات والآلات.

2- ظروف الطلب المحلي: يشير هذا المحدد الى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي، فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي. لهذا نجد أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة يؤدي الى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات، وتحفيزها على إجراء المزيد من الإبتكار والتجديد لتلبية إحتياجات هؤلاء المستهلكين ، مما يؤدي في النهاية إلى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

3- الصناعات المغذية والمكملة: إن الصناعات المغذية والمكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات، حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من حيث القدرة على المنافسة، لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات، والمدخلات، وقنوات التوزيع والعملاء، أو تقدم منتجات متكاملة. الأمر الذي يسهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

4- إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية: ويشمل هذا المحدد كل من أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة بها، والتي تعتبر انعكاسا للبيئة المحلية بكافة خصائصها من سياسات مختلفة ونظم للتعليم والتدريب، وثقافات وعادات. كما يلعب مدى توافر بيئة محلية ملائمة ومشجعة للمنافسة دوراً رئيسياً في تحديد القدرة التنافسية. فعندما تكون المنافسة المحلية في إحدى الصناعات قوية وشرسة، يكون إلزاما على

الشركات في هذه الحالة أن تهتم باستثمار وإنفاق المزيد من الأموال بهدف تطوير الابتكارات والرفع من جودة المنتجات التي تقدمها.

إضافة للمحددات الأربعة يمكن إضافة:

5- دور الحكومة: تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المحددات السابقة الأمر الذي يدعم الأداء التنافسي للمؤسسات. ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى دور الحكومة والذي يتمثل في إيجاد بيئة قانونية وتجارية مستقرة وملائمة للاستثمار والتجارة، فعلى الحكومة يقع عاتق إنشاء مراكز تدريب متخصصة، وتأسيس برامج أبحاث في الجامعات للتعاون بين المؤسسات والجامعات، خاصة إذا ماكان هناك طلب متخصص. فالدور الحكومي يستطيع أن يعرقل أو يحسن الميزة التنافسية، والدور السليم للحكومة هو الدور المحفز.

6- دور الصدفة: تشير أحداث الصدفة إلى التطورات التي تقع خارج نطاق سيطرة وتحكم الشركات، أي تكون غير متوقعة وتلعب هذه الأحداث دورا هاما في تنافسية ونجاح العديد من الصناعات، ولعل من أهم هذه الأحداث نجد:

1. الاختراعات البحتة وحدوث تقدم مفاجيء في التقنية الأساسية.
2. التطورات السياسية العالمية والكوارث والحروب.
3. التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات.
4. التغيرات في أسواق المال وأسعار الصرف العالمية.

من خلال المحددات الست السابقة نجد أن المحددات الأربعة الأولى هي محددات رئيسة وتشكل كما أطلق عليها(Porter,1990) "قطعة ماس" هذا وتعمل الماسة عندما تتفاعل عناصرها مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، حيث إن أي ضعف في عنصر من عناصرها يضعف الماسة ككل وبالتالي التأثير على المناخ التنافسي السائد بشكل عام. أما المحددان الآخران هما محددان مساعدان يؤثران على المحددات الرئيسة، نظرا؛ لأن الصدفة تحدث في شكل طفرات مفاجئة، ونفس الشي

بالنسبة لدور الحكومة الذي من شأنه التأثير على المحددات الرئيسة للميزة التنافسية من خلال زيادة فعالية في تدعيم تنافسية المؤسسة.

2.2 الدراسات السابقة:

دراسة (Coff and Laverty, 2000) بعنوان "**حواجز طريق الميزة التنافسية: كيف تكبل القيود التنظيمية والانحيازات الفردية قرار الاستثمار في الأصول الفردية**" دراسة نظرية تم الاستناد فيها الى الأدبيات المتعلقة بموضوع الإدارة الإستراتيجية ووجدت بما أن النظرية القائمة على الموارد تشير إلى أن الموارد الفريدة من نوعها والضمنية قد تكون مصادر رئيسة للميزة التنافسية المستدامة. وهذا الإطار قاهر بالنسبة للشركات القائمة على التكنولوجيا حيث إن الأصول الإستراتيجية القائمة على المعرفة هي موارد حيوية. في هذه الدراسة وجد الباحث أن الحواجز التي تحول دون الحصول على الموارد و استغلالها كميزة تندرج تحت نوعين من الحواجز الأول (الخصائص الهيكلية و الإجرائية لعملية تخصيص الموارد) الثاني (التحيزات المعرفية الفردية في اتخاذ القرارات التي تنطوي على عدم التأكد واستثمارات طويلة الأمد) في حين أن التحدي التنافسي لتنفيذ النظرية القائمة على الموارد ينبع من أدبيات الإستراتيجية، والدراسة تصف كيف يجب على الشركات أن تعالج المشاكل القائمة على الصعيدين التنظيمي والفردي لتحقيق الاستفادة المستدامة.

دراسة (نوير، 2002) بعنوان "**دور الحكومة الداعم للتنافسية:حالة مصر**" هدفت إلى تحليل دور الحكومة المصرية الداعم لتنافسية الاقتصاد المصري وفيها وجد الباحث أن للدولة دوراً في تعزيز التنافسية للقطاعات الإنتاجية و الخدمية وهذا بتطبيق سياسات اقتصادية و مالية و اجتماعية منها (السياسات المالية، سياسات الاستثمار، سياسات تعزيز القدرات التكنولوجية الذاتية، سياسات تحديث البنية الأساسية المادية)، و تم الاستناد إلى بعض المؤشرات التى تنشرها بعض المنظمات الدولية، وهى مؤشر بيئة أداء الأعمال، ومؤشر الحرية الاقتصادية، ومؤشر

الشفافية، ومؤشر ثروة الأمم، من أجل تحليل دور الحكومة المصرية في دعم التنافسية.

دراسة (عثمان ، 2003) بعنوان " **أثر العوامل الإستراتيجية وإستراتيجيات المنافسة لشركات إنتاج الأدوية الأردنية**"، هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين العوامل الإستراتيجية والميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية، وطبيعة العلاقة بين الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية لها من جهة أخرى، باستخدام استبانة وزعت على مجتمع الدراسة المكون من شركات الأدوية الصناعية المنتمية للاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية والمكونة من 16 شركة شملت مدراء الإدارة العليا في جميع تلك الشركات خلصت الدراسة بأن أهم العوامل الإستراتيجية التي تستخدمها شركات إنتاج الدواء المحلية هي الجودة، والمرونة،والزمن، والسعر. وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تلك العوامل والميزة التنافسية، وأن من أهم الإستراتيجيات التنافسية المستخدمة هي إستراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية لكامل السوق، وإستراتيجية خفض التكاليف(قيادة التكاليف) أما إستراتيجية تركيز خفض التكاليف فإنها غيرمستخدمة.

وخلصت الدراسة بأن شركات إنتاج الأدوية الأردنية تعاني من نقص شديد في رأس المال المستثمر والذي ينعكس سلبا على قدرتها في تطوير وابتكار المنتجات الدوائية الجديدة مما يضعف موقفها التنافسي في السوق المحلية والخارجية.

دراسة (Paul and Michael, 2004) بعنوان "**القيود المالية وتنافسية سوق المنتج**" باستخدام نموذج دراسة يتكون من شركتين بنفس الصناعة إحداهما مقيدة ماليا ويمكنها إقتراض المال لتمويل عملية الإنتاج والأخرى غير مقيدة ماليا. تهدف الدراسة إلى تحليل التفاعل بين التمويل وقرارات الإنتاج ووجد أن الشركات المقيدة ماليا تنتج أقل من الشركات غير المقيدة مالياُ وبذلك فإن الشركة الغير مقيدة ماليا لديها حصة سوقية أكبر من الشركة المقيدة بسبب تكاليف الإنتاج التي تعتبر أعلى بالنسبة للشركة المقيدة وذلك بسبب عدم توفر السيولة المالية لدعم الإنتاج.

دراسة (الشيخ،2004) بعنوان "**دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية**" وفيها يتحدث الباحث عن الموارد المالية التي تعتبر من أهم الموارد بالنسبة للشركة، حيث تمكنها من تنويع أنشطتها كإنتاج منتجات جديدة أو توسيعها في نطاق أكبر من خلال فتح قنوات توزيع جديدة ويتم ذلك من خلال استثمارات فعالة يكون بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية حتى تضمن الشركة صحة وضعها المالي. حيث إن صحة الوضع المالي تجلب اهتمام المتعاملين كالبنوك و الموردين والعملاء مما يولد لديهم الرغبة في إقامة علاقات التعامل مع الشركة. وهذا من شأنه تعزيز موقعها التنافسي ويفتح لها المجال للتطور على المدى البعيد.

دراسة (Robert and Lejla, 2005) بعنوان"**نموذج أساسي لمعوقات اعتماد التجارة الإلكترونية دراسة لمنظمات الأعمال الإقليمية في السويد و أستراليا**" يستعرض فيها مجموعة من المعوقات التي تقف أمام منظمات الأعمال الصغيرة، وأهم هذه المعوقات المحددات الصارمة للموارد المالية، وصعوبة الحصول على التمويل من المصادر الخارجية، والنقص في الموارد البشرية المدربة، والمنظور الإداري قصير المدى بسبب البيئة التنافسية غير المستقرة، ومشكلات في السيولة، وتسعى هذه المنظمات إلى السيولة كهدف أساسي، وعدم فاعلية تطبيق الكثير من النماذج التحليلية التي تنجح تطبيقاتها في المنظمات الكبيرة .ورغم المشكلات والمعوقات الكثيرة التي تقف في وجه منظمات الأعمال الصغيرة، غير أن هناك الكثير من المنافع والمزايا التي تحققها هذه الأعمال.

دراسة (Vojislav and Thorsten and Asli, 2005) بعنوان "**معوقات النمو المالية و القانونية:هل حجم الشركة مهم؟**" هدفت الى التحقيق في تأثير المشاكل القانونية والمالية والفساد على معدلات النمو في الشركات وإذا كانت هذه العوامل التي تعوق النمو تعتمد على حجم الشركة، باستخدام المسح على مستوى شركات فريدة من نوعها من خلال قاعدة بيانات تغطي 54 بلدا وجدت أن التطور المؤسسي والمالي في المؤسسات يضعف أثر هذه المعوقات على نمو الشركات،

ووجدت أن هناك علاقة ضعيفة بين تصور الشركات لجودة المحاكم في البلد ونمو الشركة، أشارت أيضا الى أنه توجد علاقة بين فساد موظفي البنوك ونمو الشركات.

دراسة (الغماس، 2006) بعنوان"**أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة في الوزارات الأردنية**" هدفت إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات في جودة الخدمة المقدمة في الوزارات الاردنية، وبلغ حجم عينتها 292 مبحوثا من الإدارتين العليا والوسطى، تم التوصل إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (استخدام البرمجيات، والأجهزة، و نظم المعلومات الإدارية، و قواعد البيانات، ومدى ملائمة البرامج المستخدمة، والتدريب) وبين جودة الخدمة المقدمة في الوزارات الأردنية.

دراسة (Roger and Nawaz ,2007) بعنوان " **فهم واكتساب أصول التقنية للمنافسة العالمية**" حاولت التمييز بين أصول التقنية (Technology Assets) والتي يجب على المنظمة الحصول عليها و تطبيقها حتى يمكنها النجاح في السوق، حيث تلعب هذه الأصول دورا حاسما في تحقيق المركز التنافسي للمنظمة، وأشارت الدراسة الى الدور الهام لأصول التقنية والخبرة البشرية والهيكل التنظيمي والمعلومات في تحقيق مركز تنافسي عالمي للمنظمة وأكدت الدراسة على أن المديرين يجب أن لا يكونوا تقليديين حيث يجب أن يمتلكوا أجهزة جديدة تمثل تقنية عالية، وأكدت الدراسة على أن أصول التقنية لها دور مهيمن خلال دورة حياة الشركة وأن الأصول المادية انتقلت من موقع المهيمن الى موقف المساند و من الكفاءة المتميزة الى كفاءة التشغيل.

دراسة(progoulaki, theotokas, 2009) بعنوان "**إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية: تطبيق الرأي القائم على الموارد –Resource Based View- في صناعة النقل البحري**" هدفت هذه الدراسة لإثبات أن الرأي القائم على نظرية الموارد هو أحد الأساليب الرئيسية لصياغة إستراتيجية لتطوير ميزة تنافسية، ورؤية إدارة الموارد البشرية كمصدر للقدرة التنافسية في صناعة النقل البحري. باستخدام استبانة تم توزيعها على 91 شركة بمجموع 1076 سفينة. خلصت الدراسة لتجد أن الموارد البشرية بالمقارنة مع باقي موارد الشركة تعتبر أهم الموارد بالنسبة

للشركات ذات الحجم المتوسط و الكبير في حين وجدت أن الموارد المالية تعتبر أهم الموارد بالنسبة للشركات ذات الحجم الصغير. ووجدت أن مقدار أهمية الموارد البشرية في الشركات ومقدار مشاركتها في تكوين ميزة تنافسية ينبع من طريقة إدارة هذه الموارد.

دراسة(Agus, Hassan, 2011) بعنوان "**تعزيز أداء الإنتاج والأداء للعملاء من خلال إدارة الجودة الشاملة (TQM): إستراتيجيات للحصول على ميزة تنافسية** " هدفت الدراسة لفحص أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصناعة التحويلية الماليزية. قامت الدراسة بقياس نظرة مدراء الإنتاج لإدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء في شركاتهم، وقامت بشكل خاص بالبحث في علاقة إدارة الجودة الشاملة وأداء الإنتاج وخدمة العملاء ذات الصلة، باستخدام استبانة وزعت على مدراء الإنتاج في الشركات الخاضعة للدراسة حيث تم استلام وتحليل 169 استبانة بواسطة الأساليب الإحصائية مثل ارتباط بيرسون. خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة الإنتاج وخدمة العملاء ذات الصلة، وشددت الدراسة على أهمية إدارة الجودة الشاملة وتعزيزها لأداء شركات الصناعات التحويلية الماليزية. وأشارت الدراسة إلى أن شركات التصنيع يجب عليها دعم مبادرات إدارة الجودة الشاملة بشكل أكبر لضمان الميزة التنافسية الإستراتيجية المستدامة.

ويمكن تلخيص ما جاء في الدراسات السابقة بالنقاط الآتية:

1. أن للحواجز التنظيمية والفردية أثراً على الاستغلال الأمثل للموارد وتحويلها إلى ميزة تنافسية.
2. أن للدولة دوراً أساسياً في تعزيز الميزة التنافسية للشركات وذلك عن طريق تطبيق سياسات اقتصادية ومالية و اجتماعية.
3. أن للموارد المالية أثراً على الميزة التنافسية، نقص الموارد المالية يؤثر على قدرة المؤسسة على البحث والتطوير، ويؤثر على قدرتها الإنتاجية وبالتالي على قدرة المؤسسة على التنافس.

4. أن للأصول التقنية، والخبرة البشرية، والهيكل التنظيمي والمعلومات أثراً مهماً على تحقيق الميزة التنافسية.
5. أن التطور المؤسسي والمالي في الشركات يضعف أثر المعوقات المالية والقانونية على نمو الشركات.
6. أن هناك علاقة إيجابية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وجودة الخدمة وبالتالي الحصول على الميزة التنافسية.
7. أن الموارد البشرية تعتبر مصدر للميزة التنافسية إذا تمت إدارتها بشكل صحيح.
8. أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة الإنتاج، وخدمة العملاء ذات الصلة. والاهتمام بإدارة الجودة الشاملة يمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية.

حيث بحثت الدراسات السابقة حول المعوقات المدركة المؤثرة على الميزة التنافسية بشكل منفصل لكل معوق في قطاعات مختلفة من الصناعات، ووجد أن هناك علاقة بين هذه المعوقات، و تحقيق الميزة التنافسية في جميع هذه القطاعات.

الا أن هذه الدراسة جاءت لبحث أثر هذه المعوقات (التنظيمية ، القانونية، الاقتصادية، المالية) في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الأردنية "أورانج" الأردن حيث وبحدود علم الباحث لم يسبق أن تم إجراء مثل هذه الدراسة.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة :

استندت الدراسة على المنهج الوصفي – التحليلي وحسب المحورين التاليين :

البيانات الثانوية : وتمثلت في المراجع العربية والأجنبية والأبحاث المنشورة وغير المنشورة المتعلقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى منشورات الوسائط المتعددة .

البيانات الأولية : وهي البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية والتي تم جمعها ميدانياً من خلال قائمة الاستقصاء التي قام الباحث بإعدادها استناداً إلى ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة والتي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة لتحديد اتجاهاتهم وتم تحليلها من خلال استخدام برنامج الرزمة الإحصائية SPSS والطرق الإحصائية الأخرى للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها .

2.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع المدراء التنفيذيين العاملين في شركة أورانج وبكافة فروعها والبالغ عددهم (65) مديرا ، وذلك وفقا للنشرات الصادرة عن الشركة إحصائية عام 2011 .

3.3عينة الدراسة:

سوف يكون مجتمع الدراسة هو العينة، وتم توزيع الإستبانات على جميع مفردات العينة ، فاسترجعت (55) استبانه أي ما نسبته (84%) من حجم عينة الدراسة.

4.3 خصائص عينة الدراسة :

الجدول رقم (1)

خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من خمس سنوات	10	18.2
	5-10 سنوات	30	54.5
	11-15 سنة	14	25.5
	16 سنة فأكثر	1	1.8
الجنس	ذكر	26	47.3
	أنثى	29	53.7
العمر	25 سنة فأقل	7	12.7
	26-35 سنة	36	65.5
	36-45 سنة	12	21.8
	46 سنة فأكثر	-	-
مكان العمل	في دائرة	53	96.4
	في فرع	2	3.6
المؤهل العلمي	دبلوم	1	1.8
	بكالوريوس	45	81.8
	ماجستير	9	16.4
	دكتوراة	-	-

يوضح الجدول رقم (1) أن أعلى نسبة حسب متغير الخبرة كانت للفئة (5-10) سنوات، حيث بلغت هذه النسبة (54.4)% من عينة الدراسة، تلاها مباشرة فئة (11-15) سنة، حيث بلغت النسبة(25.5)%، وكانت فئة (16 سنة فأكثر) هي أقل فئة، حيث شكلت ما نسبته (1.8)% من عينة الدراسة .

أما فيما يخص متغير الجنس، فقد كانت أعلى نسبة للإناث، حيـث كانـت النسبة (53.7)% بينما كانت نسبة الذكور(47.3)% من عينة الدراسة .

أما فيما يتعلق بمتغير العمر فقد شكلت فئة (26-35) سنه أعلى نسبة، حيث كانت نسبة هذه الفئة (65.5)% من عينة الدراسة، تلاها مباشرة الفئة (36-45)سنة بنسبة (21.8)% من عينة الدراسة، بينما كانت الفئة (25 سنة فأقل) أقـل الفئـات بنسبة (12.7)% من عينة الدراسة .

وفيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل نلاحـظ أن ما نسبته (96.4)% من أفراد عينة الدراسة مكان عملهم فـي الـدائرة الرئيـسية، بالمقابل نجد ما نسبته (3.6)% من حجم عينة الدراسة يعملون في الأفرع.

أما فيا يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الاكاديي نجـد أن أعلى نسبة كانت لفئة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (81.8)%، ثم تلاهم في المرتبة الثانية مباشرة فئة الماجستير حيث بلغت نسبتهم (16.4)%، بينما كانت أقل نسبة لفئة الدبلوم حيث بلغت نسبتهم (1.8)%.

5.3 تصميم قائمة الاستقصاء (الاستبانة) وأساليب القياس:

وقد جرى تصميم قائمة الاستقصاء على النحو التالي:

1. لقد تم تطوير قائمة استقصاء موجهة إلى المدراء التنفيذيين العاملين في شركة أورنج وبمناطقها المختلفة وتم إعداد أسئلة الاستبانة بما يتوافق مع أهداف وفرضيات وأسئلة الدراسة التي تم طرحها.
2. لقد تم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى ثلاثة أجزاء، حيث يـضم الجـزء الأول والخاص بالعوامل الديموغرافية لعينة الدراسة: (الخبرة، الجـنس، العمـر، مكان العمل، المؤهل العلمي)، وقد اشتمل الجزء الثاني مجموعة من الأسئلة تدور في محورها حول معوقات الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة القانونيـة الأسئلة 1-5، التنظيمية من 6-12، الاقتصادية 13-16، الماليـة 17-20، أما القسم الثالث فقد أشتمل على مجموعة من الأسئلة تدور في مجملها حول محور الميزة التنافسية، الأسئلة مـن 21- 29 بعـد المـوارد البـشرية، والاسئلة من 30-34 بعد المنتج، الاسئلة 35-41 بعد التقنيات.

3. تم استخدم مقياس ليكرت الخماسي حيث تتراوح درجات المقياس من 1 إلى 5، حيث أن1 تعني غير موافق بشده و 5 موافق بشدة.

والجدول التالي يوضح أبعاد الدراسة :

جدول رقم (2)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

الأبعاد	الأسئلة
المعوقات القانونية	5-1
المعوقات التنظيمية	12-6
المعوقات الاقتصادية	16-13
المعوقات المالية	20-17
الموارد البشرية	29-21
المنتج	34-30
التقنيات	41-35

6.3 تقييم أداة القياس المستخدمة

لتقييم أداة القياس المستخدمة وللتأكد من دقة المقياس، وإمكانية تطبيقه تم الاستعانة بالاختبارات الآتية:

اختبار صدق المقياس Validity:

ولتقدير صدق المقياس تم عرض الاستبيان بعد الانتهاء من إعداده المبدئي على بعض المحكمين من الأساتذة الأكاديميين في الجامعة في هذا المجال بهدف التعرف على آرائهم المتعلقة بملائمة الاستبيان من الناحية العلمية لتحقيق أهداف البحث، وكذلك التعرف على آرائهم المتعلقة بدرجة وضوح صياغة بنود الاستبيان، وعلى ضوء ملاحظات المحكمين تم إعادة بناء الاستبيان هذا وقد تم عرض الاستبانة على (4) محكمين من أساتذة الإدارة المتخصصين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للتحقق من صدق فقرات الاستبانة وقد تم الأخذ بملحوظاتهم وتم إعادة صياغة بعض الفقرات على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في كافة أبعادها وفقراتها.

اختبار ثبات المقياس Reliability :

درجة الاتساق بين مقاييس الشيء المراد قياسه، والثبات، بمعنى لـو كـررت عمليات القياس للفرد الواحد لأظهرت النتـائج شـيئاً مـن الاسـتقراء(Stability الرفاعي، 2000) وتوجد عدة طرق لحساب ثبات المقياس، إلا أن الدراسة اعتمدت أسلوب ألفا كرونباخ من خلال برنامج الرزمة الإحصائية SPSS وعادة تتراوح قيمة إلفا كرونباخ بين (صفر،1) ويعبر معامل ألفا عن درجـة الاتـساق الـداخلي وتعتبر قيمة معامل ألفا تعتبر مقبولة إذا كانت أكبر من 60% (Churchill,1979). وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم(3) الأتي :

جدول رقم (3)

نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

الأبعاد	الأسئلة	عدد البنود	ألفا كرونباخ
المعوقات القانونية	1-5	5	%81.7
المعوقات التنظيمية	6-12	7	%75.2
المعوقات الاقتصادية	13-16	4	%79.3
المعوقات المالية	17-20	4	%76.2
تطوير الموارد البشرية	21-29	9	%72.2
المنتج	30-34	5	%74.9
تطوير التقنيات	35-41	7	%78.6

7.3 أساليب تحليل بيانات البحث (المعالجة الاحصائية):

تم تكويد بيانات استمارات الاستقصاء الصالحة للتحليل والبالغ عددها (55) استبانه لتحليلها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social science (SPSS) وقد اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار صحة فروض الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق هدافها ومن أهم هذه الأساليب :

1. الإحصاءات الوصفية وذلك لمعرفة توزيع أفراد عينة الدراسة على العوامل الديموغرافية، وكذلك المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات أفراد عينة الدراسة، والإجابة على أسئلة الدراسة .
2. تم استخدام اسلوب الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة .

8.3 محددات الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من العاملين في شركة اورانج ، الأمر الذي يصعب معه تعميم النتائج على كافة القطاعات الأخرى، لذلك لا بد أن تأخذ الدراسات المستقبلية بعين الاعتبار قطاعات مختلفة من أجل إمكانية تعميم النتائج. كما اقتصرت هذه الدراسة على جزء من قطاع الخدمات، وبالتالي لا يمكن تعميم النتائج على القطاعات الخدمية الأخرى.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي تمثل قيمـة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لكافة أبعاد الدراسـة والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
5	4	3	2	1

وبناء على ذلك، فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي اكبر مـن (3.5)، فيكـون مستوى التصورات مرتفعا وهذا يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.5) فيكون المـستوى متوسـط، وإذا كـان التوسط الحسابي أقل من (2.49) فهذا يعني ان المستوى منخفضا.

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة :

الإجابة عن السؤال الأول: ما هو ادراك المدراء العاملين في شركة اورانـج عـن تأثير المعوقات القانونية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة ؟**.**

للإجابة عن هذا السؤال اسـتخرجت المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة عن متغير المعوقات القانونية، والجدول رقم (4) يوضح ذلك :

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد المعوقات القانونية

تسلسل الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	يوجد معوقات وإجراءات قانونية حكومية تحول دون تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة	4.327	0.690	2	مرتفع
2	بعض الخدمات تحتاج إلى إجراءات قانونية معقدة وقد يصل أحيانا إلى وجود تشريع.	4.109	0.757	5	مرتفع
3	القوانين الحكومية الحالية التي تحكم عمل الإتصالات لا تتوافق مع التطورات المتسارعة في هذا القطاع الحيوي.	4.218	0.920	3	مرتفع
4	يوجد دعم ومساعدة حكومية لأعمال المؤسسة التكنواوجية.	4.14	0.906	4	مرتفع
5	جد بعض التشريعات الحالية التي تحول دون تحقيق المزايا التنافسية.	4.927	0.853	1	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.344			مرتفع

يظهر من الجدول (4) أن المتوسط العام لبعد المعوقات القانونية قد بلغ (4.344) ، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد المعوقات القانونية ذات مستوى مرتفع. وعلى مستوى الفقرات المتعلقة بهذا البعد ، فقد أحتلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على: يوجد بعض التشريعات الحالية التي تحول دون تحقيق المزايا التنافسية، قد حازت على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره (4.927) وبأنحراف معياري(853.). بينما جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على: بعض الخدمات تحتاج إلى إجراءات قانونية معقدة وقد يصل أحيانا إلى وجود تشريع، بالمرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي قدره (4.109) وبأنحراف معياري قدره (757.).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هو ادراك المدراء العاملين في شركة اورانج عن تأثير المعوقات التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة ؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة عن متغير المعوقات التنظيمية، والجدول رقم (5) يوضح ذلك :

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعد المعوقات التنظيمية

تسلسل الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
6.	عدم وضوح الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة .	2.718	0.853	7	متوسط
7.	عدم وجود أدلة وإجراءات عمل واضحة.	2.745	0.615	6	متوسط
8.	المركزية وعدم وضوح الصلاحيات.	2.850	0.678	5	متوسط
9.	الأنظمة واللوائح تمتاز بالمرونة.	3.860	0.447	4	مرتفع
10.	تضمن الإجراءات الإدارية المتبعة داخل المؤسسة تصحيح الأخطاء في الخدمة ومعالجتها.	3.872	0.546	3	مرتفع
11.	تساعد الأنظمة الإدارية المتبعة في المؤسسة على سرعة الإنجاز في تقديم الخدمة.	3.980	0.840	2	مرتفع
12.	يساعد المناخ التنظيمي على توليد الأفكار الإبداعية.	3.985	0.615	1	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.43			متوسط

تشير نتائج الجدول رقم (5) والخاص بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير المعوقات التظيمية في شركة أورنج كانت متوسطة، أما على مستوى الفقرات ، فقد أحتلت الفقرة (12) والتي تنص على: يساعد المناخ التنظيمي على توليد الأفكار الإبداعية المرتبة الأولى ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (**3.43**) وهو من النوع المتوسط ، بينما أحتلت الفقرة رقم (6) والتي تنص

على عدم وضوح الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة المرتبة الأخيرة بتوسط حسابي (2.718) وانحرافه المعياري (**853.**).

الإجابة عن السؤال الثالث: ما هو ادراك المدراء العاملين في شركة اورانج عن تأثير المعوقات الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة ؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة عن متغير المعوقات الاقتصادية، والجدول رقم (6) يوضح ذلك:

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعد المعوقات الاقتصادية

تسلسل الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
13.	تعاني البيئة الخارجية للمؤسسة من (أزمة مالية) حادة.	4.11	0.657	2	مرتفع
14.	تعاني البيئة المحيطة من إنكماش إقتصادي.	4.15	0.650	1	مرتفع
15.	السياسات المالية والنقدية غير واضحة.	4	0.655	3	مرتفع
16.	يتسم النظام الإقتصادي في المملكة بالإنفتاح.	3.938	0.827	4	مرتفع
	المتوسط الكلي 13-16	4.049			مرتفع

يوضح الجدول رقم (6) الى أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد المعوقات الاقتصادية قد بلغ (4.049) وهو من النوع المرتفع، وهذا يدل على وجود المعوقات الاقتصادية في شركة أورنج من وجهة نظر المدراء العاملين في الشركة، هذا وقد أحتلت المرتبة الاولى الفقرة (14) والتي تنص على: تعاني البيئة المحيطة من إنكماش إقتصادي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.15) بأنحراف معياري قدره (650.)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (13) والتي تنص على: حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.11) والانحراف المعياري (657.)، بينما جاءت الفقرة رقم (15) بالمرتبة الثالثة والتي تنص على: السياسات المالية والنقدية غير واضحة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4) وبأنحراف معياري قدره (655.) ، أما المرتبة الاخيرة

جاءت للفقرة رقم (16) والتي تنص على: يتسم النظام الاقتصادي بالمملكة بالانفتاح، بمتوسط حسابي قدره (3.938) وانحراف معياري (827.).

الإجابة عن السؤال الرابع: ما هو ادراك المدراء العاملين في شركة اورانج عن تـأثير المعوقات المالية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة ؟

للإجابة عن هذا السؤال اسـتخرجت المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة عن متغير المعوقات المالية، والجدول رقم (7) يوضح ذلك:

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعد المعوقات المالية

تسلسل الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
17.	نقص الموارد المالية (الأصول المالية) يعيق تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة.	4.16	**0.601**	1	مرتفع
18.	إدخال تقنيات جديدة للتميز عن الغير يحتاج إلى تكاليف باهضة.	3.960	**0.675**	2	مرتفع
19.	تعاني المؤسسة من نقص في السيولة.	3.18	**0.696**	3	متوسط
20.	صعوبة الحصول على التسهيلات البنكية اللازمة.	3.10	**0.665**	4	متوسط
	المتوسط الكلي 17-20	3.60			مرتفع

يوضح الجدول رقم (7) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المعوقات المالية وتشير نتائج الجدول الى أن المتوسط الكلي لهذا المتغير قد بلغ (3.6) وهو من النوع المرتفع ، أما على مستوى الفقرات فقد أحتلت الفقرة (17) التي تنص على نقص الموارد المالية (الأصول المالية) يعيق تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة.المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (601.)، بينما أحتلت الفقرة (20) التي تنص على صعوبة الحصول على التسهيلات البنكية، المرتبة الأخيرة بتوسط حسابي (3.10) ، وانحراف معياري (665.).

الإجابة عن السؤال الخامس: ما هو ادراك المدراء العاملين في شركة اورانج عن تطوير المورد البشري كبعد من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في الشركة ؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة عن بعد تطوير المورد البشري، والجدول رقم (8) يوضح ذلك:

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تطوير المورد البشري

تسلسل الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
21.	توفر المؤسسة للعاملين برامج ودورات تدريبية وتعليم مستمر داخليا أو خارجيا.	4.09	0.646	5	مرتفع
22.	تحفز المؤسسة العاملين على التطوير وبشكل مستمر.	4.17	0.756	2	مرتفع
23.	تشجع المؤسسة العاملين على ممارسة صلاحياتهم و إشعارهم بالثقة بالنفس.	4.25	0.631	1	مرتفع
24.	تقف المؤسسة على حاجات العاملين التدريبية وتقوم بعمل برامج تدريبية تتناسب مع احتياجات العمل.	3.98	0.711	7	مرتفع
25.	تنمية أساليب العمل الجماعي وتشجيع روح فريق العمل.	4.11	0.560	4	مرتفع
26.	إجتذاب المورد البشري المميز والعمل على إستقطابه من الخارج.	3.85	0.768	9	مرتفع
27.	يتم تشجيع الإبداع داخل المؤسسة ودعم العاملين المبدعين.	3.920	0.576	8	مرتفع
28.	إتاحة الفرص أمام العاملين وعلى مختلف مستوياتهم للتعلم بما فيها حضور الندوات والمؤتمرات داخليا وخارجيا.	4.15	0.701	3	مرتفع
29.	يتم تحفيز النشاط والطاقات الإبداعية داخل المؤسسة.	4	0.545	6	مرتفع
	المتوسط الكلي 21-29	4.057			مرتفع

يشير الجدول رقم (8) الى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد المورد البشري كانت مرتفعة ، اذ بلغ متوسطها الكلي (4.057)، أما على مستوى الفقرات فقد أحتلت الفقرة (23) والتي تنص على تشجع المؤسسة العاملين على ممارسة صلاحياتهم وإشعاردهم بالثقة بالنفس بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (.631)، بينما أحتلت الفقرة (26) التي تنص على اجتذاب المورد البشري المميز واستقطابه من الخارج المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (**.768**)

الإجابة عن السؤال السادس: ما هو ادراك المدراء العاملين في شركة اورانج عن المنتج كبعد من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في الشركة ؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة عن بعد المنتج، والجدول رقم (9) يوضح ذلك :

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تطوير المنتج

تسلسل الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
30.	يتم تطوير المنتجات بشكل مستمر.	4.18	0.547	1	مرتفع
31.	يتم تقديم خدمات مميزة عن المنافسين.	4.1	0.580	2	مرتفع
32.	طرق تقديم الخدمات للعملاء تتم بشكل مميز.	3.85	0.778	4	مرتفع
33.	للمؤسسة خدمات إبداعية مميزة عن الغير بشكل يميز المنتج عن غيره.	3.78	0.786	5	مرتفع
34.	عملاء المؤسسة لديهم ولاء ووفاء لمنتجاتها.	3.93	0.630	3	مرتفع
	المتوسط الكلي 30-34	3.968		-	مرتفع

تشير نتائج الجدول رقم (9) والخاص بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير المنتج في شركة أورنج إلى أنه ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الى وجود اهتمام بتطوير المنتج داخل الشركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (**3.968**) وهو من النوع المرتفع ، ونلاحظ أن الفقرة رقم (**30**) قد احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره (**4.18**) وانحراف معياري قدره (**.547**) وهذه الفقرة تنص على**:** يتم تطوير المنتجات بشكل مستمر، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (**31**) والتي تنص علىيتم تقديم خدمات مميزة عن المنافسين، حيث بلغ المتوسط الحسابي (**4.1**) والانحراف المعياري (**.580**)، تلتها الفقرة رقم (**34**) والتي تنص على: عملاء المؤسسة لديهم ولاء ووفاء لمنتجاتها، في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي (**3.93**) وانحراف معياري قدره (**.630**)، و جاءت الفقرة (**33**) والتي تنص على: للمؤسسة خدمات إبداعية مميزة

عن الغير بشكل يميز المنتج عن غيره، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (**3.78**) وانحراف معياري قدره (**.786**).

الإجابة عن السؤال السابع: ما هو ادراك المدراء العاملين في شركة اورانج عن تطوير التقنيات كبعد من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في الشركة ؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة عن بعد تطوير التقنيات، والجدول رقم (10) يوضح ذلك :

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد تطوير التقنيات

تسلسل الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
35	يوجد اهتمام مستمر بتطوير قطاع التكنولوجيا لدى المؤسسة.	4.345	0.699	1	مرتفع
36	يتم ادخال طرق تكنولوجية جديدة لتقديم الخدمات.	4.182	0.512	2	مرتفع
37	تؤدي الإبداعات التكنولوجية إلى تخفيض التكلفة.	4.180	0.722	3	مرتفع
38	يتم تجهيز المؤسسة بكافة التقنيات والمعدات.	4.018	0.757	5	مرتفع
39	يتم الحصول على المعرفة الفنية المتعلقة بتكنولوجيا وأساليب الإنتاج.	4	0.769	6	مرتفع
40	يتم إدخال تقنيات حديثة لتخفيض تكاليف تقديم خدمات المنتج.	4.127	0.668	4	مرتفع
41	يتم ادخال تقنيات حديثة لتسريع عملية الإستجابة لحاجات العملاء.	3.945	0.524	7	مرتفع
	المتوسط الكلي 35-41	4.113		-	مرتفع

تشير نتائج الجدول رقم (10) والخاص بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير تطوير التقنيات في شركة أورنج إلى أنه ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الى وجود اهتمام بتطوير التقنيات داخل الشركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (**4.113**) وهو من النوع المرتفع ، ونلاحظ أن الفقرة رقم (**35**) قد احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره (**4.345**) وانحراف معياري

قدره (**.699**) وهذه الفقرة تنص على**:** يوجد اهتمام مستمر بتطوير قطاع التكنولوجيا لدى المؤسسة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (**36**) والتي تنص على: يتم ادخال طرق تكنولوجية جديدة لتقديم الخدمات، حيث بلغ المتوسط الحسابي (**4.182**) والانحراف المعياري (**.512**)، تلتها الفقرة رقم (**37**) في المرتبة الثالثة والتي تنص على تؤدي الإبداعات التكنولوجية إلى تخفيض التكلفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (**4.18**) وانحراف معياري قدره (**.722**)، ولقد جاءت الفقرة(**41**) والتي تنص على: يتم ادخال تقنيات حديثة لتسريع عملية الإستجابة لحاجات العملاء، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (**3.945**) وانحراف معياري قدره (**.524**)**.**

2.4 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق تحليل الأنحدار لأختبار فرضيات الدراسة ، قام الباحث باجراء بعض الأختبارات ، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لأفتراضات تحليل الانحدار وعلى النحو التالي :

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، بأستخدام اختبار معامل تضخم التباين(VIF) Variance Inflation Factor) ، واختبار التباين المسموح (Tolerance) ، لكل متغير من متغيرات الدراسة ، مع مراعات عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) ، وتم أيضا الـ تأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) بأحتساب معامل الالتواء للبيانات (Skewness)، مع مراعات أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي اذا كانت قيمة معامل الألتواء تقل عن (1) ، والجدول رقم (11) يوضح نتائج هذه الاختبارات .

الجدول رقم (11)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

الفقرات	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
5-1	المعوقات القانونية	1.183	.846	.795
12-6	المعوقات التنظيمية	1.776	.563	.358
16-13	المعوقات الاقتصادية	1.660	.602	.722
20-17	المعوقات المالية	1.078	.928	.617

تدل النتائج الأحصائية في الجدول رقم (11) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن (10) وتتراوح بين (1.078-1.776) ، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.563-0.928) ، وهي أكبر من 5% ، وهذا يعني عدم وجود ارتباط عال بين التغيرات المستقلة، وكذلك تم التأكد من البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) ، حيث كانت القيم أقل من (1)، وللتأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حده، وكما هو موضح في الجدول رقم (12) يتضح لنا صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

الجدول (12)

نتائج تحليل التباين والانحدار(Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة

أبعاد المتغير التابع	**درجة الحرية**	**معامل R^2**	**قيمة F المحسوبة**	**مستوى الدلالة الاحصائية**
تطوير الموارد البشرية	(0.,0)	0.789	20.553	0.00
المنتج	(0.,0)	0.649	9.109	0.00
تطوير التقنيات	(0.,0)	0.658	9.556	0.00

*ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

من خلال الجدول رقم(12) يتضح لنا صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، حيث نلاحظ أن كافة الأبعاد كانت ذات دلالة احصائية عند مستوى (α≤0.05) ودرجة حرية (0.,0). كما نلاحظ أن أبعاد المتغير المستقل (المعوقات القانونية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الاقتصادية، المعوقات المالية) قد فسرت ما مقداره (78.9) % من التباين في بعد تطوير المورد البشري، كما أن المتغيرات قد فسرت ما مقداره (64.9) % من التباين في بعد المنتج، كما فسرت ما مقداره (65.8)% من التباين في بعد تطوير التقنيات.

وبناء على ذلك وبعد اجراء هذه الاختبارات نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي :

الفرضية الرئيسة:

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمعوقات المدركة (القانونية، التنظيمية، الاقتصادية، المالية) في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول(13)

نتائج تحليل التباين والانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل(المعوقات القانونية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الاقتصادية، المعوقات المالية) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	القرار
المعوقات التنظيمية	.417	.075	.652	5.577	0.00	ترفض العدم
المعوقات الاقتصادية	.795	.115	.627	6.888	0.00	ترفض العدم
المعوقات المالية	.370	.096	.435	3.847	0.00	ترفض العدم
المعوقات القانونية	.102	.137	.071	0.747	0.459	تقبل العدم

تشير النتائج الاحصائية في الجدول رقم (13)، الى أن المتغيرات المستقلة (المعوقات التنظيمية، المعوقات الاقتصادية، المعوقات المالية) لها تأثير ذو دلالة احصائية عن مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وبناء على ذلك يتم رفض فرضية العدم لهذه الأبعاد وقبول فرضية الاثبات عند مستوى دلالة احصائية($\alpha \leq 0.05$).

ويتضح لنا بنفس الجدول وجوب قبول فرضية العدم لبعد المعوقات القانونية حيث بلغت قيمة (α=0.459) وهي بذلك غير دالة احصائيا.

الجدول(14)
نتائج تحليل النحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression)
للتنبؤ بأثر أبعاد (المعوقات القانونية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الاقتصادية، المعوقات المالية) في المتغير التابع(الميزة التنافسية)

البعد المستقل	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دالة t
المعوقات الاقتصادية	.597	5.146	0.00
المعوقات التنظيمية	.708	3.890	0.00
المعوقات المالية	.782	3.791	0.00

*خرج من معادلة الانحدار بعد المعوقات القانونية

وعند اجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر (المعوقات القانونية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الاقتصادية، المعوقات المالية) في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، يوضح الجدول رقم (14) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتل بعد (المعوقات الاقتصادية) المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (59.7)%، وفي المرتبة الثانية تلاه بعد (المعوقات التنظيمية) وفسر ما مقداره (70.8)%، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد (المعوقات المالية) بتفسيره (78.2)% من التباين في فاعلية اتخاذ القرارات، كما أشارت نتائج الجدول أعلاه الى عدم وجود أثر دال احصائيا لبعد (المعوقات القانونية) في بعد (تحقيق الميزة التنافسية).

الفرضية الفرعية الأولى:

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمعوقات المدركة (القانونية، التنظيمية، الاقتصادية، المالية) في تطوير المورد البشري كبعد من أبعاد الميزة التنافسية.

الجدول(15)

نتائج تحليل التباين والانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل(المعوقات القانونية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الاقتصادية، المعوقات المالية) في تطوير المورد البشري كبعد من أبعاد الميزة التنافسية

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	القرار
المعوقات التنظيمية	.370	.092	.465	4.010	0.00	ترفض العدم
المعوقات الاقتصادية	1.131	.143	.716	7.934	0.00	ترفض العدم
المعوقات المالية	.511	.119	.483	4.310	0.00	ترفض العدم
المعوقات القانونية	.030	.169	.017	0.178	0.860	تقبل العدم

يتضح من خلال النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (15)، ومن خلال متابعة قيم اختبار قيمة (t) أن المتغيرات المستقلة(المعوقات التنظيمية، المعوقات الاقتصادية، المعوقات المالية) لها تأثير ذو دلالة احصائية في تطوير المورد البشري كبعد من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية، وهي قيم ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). مما يقتضي رفض فرضية العدم لهذه الأبعاد وقبول فرضية الإثبات، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للأبعاد (المعوقات التنظيمية، المعوقات الاقتصادية، المعوقات المالية) في المتغير التابع (تطوير المورد البشري).

ويتضح لنا بنفس الجدول وجوب قبول فرضية العدم لبعد المعوقات القانونية حيث بلغت قيمة ($\alpha=0.860$) وهي بذلك غير دالة احصائيا.

الجدول(16)

نتائج تحليل النحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد (المعوقات القانونية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الاقتصادية، المعوقات المالية) في المتغير التابع(تطوير المورد البشري)

البعد المستقل	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دالة t
المعوقات الاقتصادية	.658	6.369	0.00
المعوقات التنظيمية	.689	2.103	0.00
المعوقات المالية	.788	4.453	0.00

وعند اجراء تحليل النحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر (المعوقات القانونية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الاقتصادية، المعوقات المالية) في المتغير التابع (تطوير المورد البشري)، يوضح الجدول رقم (16) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتل بعد (المعوقات الاقتصادية) المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (65.8)%، وفي المرتبة الثانية تلاه بعد (المعوقات التنظيمية) بمقدار (68.9)% من التباين في المتغير التابع (تطوير المورد البشري)، وحصل بعد (المعوقات المالية) على المرتبة الثالثة والأخيرة بتفسيره (78.8)% من التباين في المتغير التابع، كما أشارت نتائج الجدول أعلاه الى عدم وجود أثر دال احصائيا لبعد (المعوقات القانونية) في بعد (تطوير المورد البشري).

الفرضية الفرعية الثانية:

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمعوقات المدركة (القانونية، التنظيمية، الاقتصادية، المالية) في المنتج كبعد من أبعاد الميزة التنافسية.

الجدول(17)

نتائج تحليل التباين والانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل(المعوقات القانونية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الاقتصادية، المعوقات المالية) في المنتج كبعد من أبعاد الميزة التنافسية

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	القرار
المعوقات التنظيمية	.401	.102	.566	3.945	0.00	ترفض العدم
المعوقات الاقتصادية	.612	.157	.435	3.897	0.00	ترفض العدم
المعوقات المالية	.137	.131	.145	1.047	0.300	تقبل العدم
المعوقات القانونية	.238	.186	.150	1.279	0.207	تقبل العدم

من خلال الاطلاع على جدول رقم (17) يتوضح لنا وجوب رفض فرضية العدملبعدي المعوقات التنظيمية والمعوقات الاقتصادية و التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمعوقات التنظيمية والاقتصادية في المنتج، حيث أن قيمة

الدلالة الاحصائية (α≤0.05)، وبذات الجدول تشير النتائج الاحصائية الى ضرورة قبول فرضية العدم للمعوقات للمعوقات المالية (α=0.300)، وكذلك للمعوقات القانونية (α=0.207) وهي بذلك غير دالة احصائيا.

الجدول(18)

نتائج تحليل النحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد (المعوقات القانونية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الاقتصادية، المعوقات المالية) في المتغير التابع(المنتج) كبعد من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية

البعد المستقل	قيمةR^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دالة t
المعوقات الاقتصادية	.487	4.056	0.00
المعوقات التنظيمية	.629	3.688	0.00

*خرج من معادلة الانحدار الأبعاد التالية: المعوقات القانونية، المعوقات المالية.

وعند اجراء تحليل النحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر (المعوقات القانونية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الاقتصادية، المعوقات المالية) في المتغير التابع (المنتج)، يوضح الجدول رقم (18) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتل بعد (المعوقات التنظيمية) المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (48.7)%، وفي المرتبة الثانية تلاه بعد (المعوقات الاقتصادية) بمقدار (62.9)% من التباين في المتغير التابع (المنتج)، كما أشارت نتائج الجدول أعلاه الى عدم وجود أثر دال احصائيا لبعدي (المعوقات القانونية و المعوقات المالية) في المتغير التابع (المنتج) كبعد من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) للمعوقات المدركة (القانونية، التنظيمية، الاقتصادية، المالية) في تطوير التقنيات كبعد من أبعاد الميزة التنافسية.

الجدول(19)

نتائج تحليل التباين والانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل(المعوقات القانونية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الاقتصادية، المعوقات المالية) في تطوير التقنيات كبعد من أبعاد الميزة التنافسية

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	القرار
المعوقات التنظيمية	.480	.104	.655	4.617	0.00	ترفض العدم
المعوقات الاقتصادية	.643	.160	.443	4.009	0.00	ترفض العدم
المعوقات المالية	.461	.134	.474	3.450	0.001	ترفض العدم
المعوقات القانونية	.099	.190	.060	0.519	0.606	تقبل العدم

يتضح من خلال الاطلاع على الجدول رقم (19) أن المتغيرات المستقلة (المعوقات التنظيمية، المعوقات الاقتصادية، المعوقات المالية) لها تأثير في المتغير التابع (تطوير التقنيات) كبعد من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية حيث أنها ذات دلالة احصائية معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وممماسبق يقتضي رفض فرضية العدم التي تنص على أنه لايوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) للأبعاد (المعوقات التنظيمية، المعوقات الاقتصادية، المعوقات المالية) في المتغير التابع (تطوير التقنيات) كبعد من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية.

ويتضح لنا بنفس الجدول وجوب قبول فرضية العدم لبعد المعوقات القانونية حيث بلغت قيمة (α=0.606) وهي بذلك غير دالة احصائيا.

الجدول(20)

نتائج تحليل النحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد (المعوقات القانونية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الاقتصادية، المعوقات المالية) في المتغير التابع(تطوير التقنيات)

البعد المستقل	قيمةR^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دالة t
المعوقات الاقتصادية	.416	3.328	0.00
المعوقات التنظيمية	.546	3.041	0.00
المعوقات المالية	.655	3.443	0.00

وعند اجراء تحليل انحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر (المعوقات القانونية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الاقتصادية، المعوقات المالية) في المتغير التابع (تطوير التقنيات)، يوضح الجدول رقم (20) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتل بعد (المعوقات الاقتصادية) المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (41.6)%، وفي المرتبة الثانية تلاه بعد (المعوقات التنظيمية) بمقدار (54.6)%، وجاء بعد(المعوقات المالية) في المرتبة الثالثة بتفسيره (65.5)% من التباين في المتغير التابع (تطوير التقنيات)، كما أشارت نتائج الجدول أعلاه الى عدم وجود أثر دال احصائيا لبعد (المعوقات القانونية) في بعد (تطوير التقنيات) كبعد من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية.

3.4 مناقشة النتائج:

قدمت هذه الدراسة العديد من النتائج الهامة والتي يمكن مناقشتها على النحو التالي:

أولاً: دعمت نتائج هذه الدراسة بشكل واضح الاقتراحات التي قدمتها الدراسات السابقة حول وجود علاقة واضحة بين المعوقات (التنظيمية، الاقتصادية، المالية) و تحقيق الميزة التنافسية(Coff and Laverty,2000) (عثمان، 2003)(paul and Michael, 2004) حيث احتلت المعوقات الاقتصادية المركز الأول في التأثير في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة بتفسيره (59.7)% من التباين في فاعلية اتخاذ القرارات، تلاها المعوقات التنظيمية وقد فسرت ما مقداره (70.8)% من التباين، وجاءت المعوقات المالية بالمرتبة الأخيرة بتفسيرها (78.2)% من التباين، بينما أشارت نتائج الدراسة الى عدم وجود تأثير مباشر للمعوقات القانونية في تحقيق الميزة التنافسية مع أنه ومن وجهة نظر المدراء في الشركة الى وجود المعوقات القانونية بشكل أكبر من باقي المعوقات في الشركة .

ثانياً: أشارت نتائج الدراسة الحالية أن المعوقات الاقتصادية لها التأثير الأكبر في بعد تطوير الموارد البشرية حيث فسرت (65.8)% من التباين في فاعلية اتخاذ القرارات بخصوص هذا البعد، كما احتلت المعوقات التنظيمية المركز الثاني في التأثير حيث فسرت (68.9)% من التباين في فاعلية اتخاذ القرارات، وأشارت الى وجود اهتمام كبير من قبل الشركة بتطوير الموارد البشرية نظرا لأهمية هذا البعد في تحقيق الميزة التنافسية كما أشارت الدراسات السابقة (progoulaki, theotokas, 2009).

ثالثاً: أشارت النتائج أيضاً الى أن المعوقات الاقتصادية والتنظيمية هي المعوقات الوحيدة التي لها تأثير مباشر في المنتج كأحد أبعاد الميزة التنافسية،بينما لايوجد تأثير للمعوقات المالية في هذا البعد بما يتوافق مع ماجاء في الدراسات السابقة (الشيخ,2004)(عثمان,2003) عن تأثير هذه المعوقات على المنتج، حيث يعتبر تأثير المعوقات المالية أقل تأثير في تحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: أشارت النتائج الى وجود تأثير مباشر للمعوقات الاقتصادية، التنظيمية ، والمالية في بعد تطوير التقنيات حيث احتلت المعوقات الاقتصادية المرتبة الأولى بتفسيرها (41.6)% من التباين في فاعلية اتخاذ القرارات بالنسبة لهذا البعد، وأشارت أيضا لاهتمام الشركة الكبير بتطوير التقنيات حيث تعتبر من مصادر الميزة التنافسية حسب ما ذكرت أدبيات الموضوع (بوشناف, 2002) والدراسات السابقة (roger and nawaz, 2007) التي أوضحت الدور الهام لهذا البعد في تحقيق الميزة التنافسية.

خامساً: وجود إدراك من قبل المدراء في الشركة لوجود المعوقات القانونية حيث أشارت نتائج التحليل الوصفي الى احتلال هذا البعد المركز الأول بمتوسط حسابي (4.344) وهو من النوع المرتفع، كما أشارت النتائج الى وجود تشريعات حالية تحول دون تحقيق المزايا التنافسية حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (4.927) وهو أعلى متوسط حسابي بين فقرات هذا البعد، وأشار الى وجود تشريعات وقوانين حكومية تحول دون تحقيق المزايا

التنافسية وكذلك عدم توافق القوانين الحكومية مع التطورات المتسارعة في هذا القطاع الحيوي.

سادساً: وجود إدراك من قبل المدراء في الشركة لوجود المعوقات التنظيمية وبحسب نتائج التحليل الوصفي فإن هذا البعد يعتبر أقل المعوقات تواجداً في الشركة حيث حصل على متوسط حسابي كلي (3.43) وهو من النوع المتوسط، عند استعراض فقرات هذا البعد نجد أن هناك قناعة عالية بوضوح الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل وكذلك تم وصف الأنظمة بالمرنة والتي تساهم في سرعة الإنجاز في تقديم الخدمات وتظمن تصحيح الأخطاء في الخدمة ومعالجتها، حصلت الفقرة المتعلقة بمساعدة الأنظمة على توليد الأفكار الإبداعية على أعلى متوسط حسابي بين فقرات هذا البعد (3.985)مما يدل على كفاءة الأنظمة الإدارية في الشركة من وجهة نظر أفراد العينة.

سابعاً: تعتبر المعوقات الاقتصادية ثاني اكبر المعوقات تواجدا في الشركة حيث حصلت على متوسط حسابي كلي (4.049) وهو من النوع المرتفع، يشير التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة الى وجود قناعة من قبل المدراء بتأثير الإنكماش الإقتصادي والأزمة المالية التي تعاني منها البيئة المحيطة بالشركة على هذه الأخيرة، وكذلك عدم وضوح السياسات المالية والنقدية كان له دور في تشكيل المعوقات الإقتصادية للشركة.

ثامناً: وجود إدراك من قبل المدراء في الشركة الى وجود المعوقات المالية حيث حصل هذا البعد على متوسط حسابي (3.6) وهو من النوع المرتفع ولكنه يحتل المركز الثالث في مقدار تواجده من وجهة نظر المدراء، نظرا لسهولة الحصول على التسهيلات البنكية اللازمة وتوفر السيولة النقدية في الشركة لكن نقص الموارد المالية والحاجة لتكاليف باهضة لإدخال تقنيات جديدة للتميز عن الغير كان لهما الدور الأكبر في تشكيل المعوقات المالية وتأثيرها في الشركة.

تاسعاً: تشير نتائج التحليل الوصفي لبعد تطوير الموارد البشرية الى وجود اهتمام عالي من قبل الشركة بهذا البعد حيث حصل على متوسط حسابي كلي (4.057) وهو من النوع المرتفع، يظهر التحليل اهتمام الشركة عن طريق تشجيع العاملين على ممارسة الصلاحيات وإشعارهم بالثقة بالنفس والعمل على تحفيزهم على التطوير المستمر وتوفير برامج تدريبية خاصة داخليا وخارجية للمساعدة على اتقان العمل، كذلك اهتمت الشركة بتنمية أساليب العمل الجماعي وتشجيع روح فريق العمل، ولكن حصلت الفقرات المتعلقة بإجتذاب المورد البشري المميز والعمل على استقطابه من الخارج وكذلك تشجيع الإبداع داخل المؤسسة ودعم العاملين المبدعين على أقل متوسط حسابي بين فقرات هذا البعد وهو (3.85) و (3.92) مع ان المتوسط الحسابي من النوع المرتفع ولكن وجودهم في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر المدراء يشير الى وجود تقصير من قبل الشركة في جانب دعم الكفاءات وتحفيزهم.

عاشراً: تشير نتائج التحليل الوصفي الخاصة ببعد تطوير المنتج الى وجود اهتمام من قبل الشركة بالمنتج حيث احتل هذا البعد المركز الثالث بين أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المدراء بحصوله على متوسط حسابي كلي (3.968) وهو من النوع المرتفع، تعمل الشركة على تطوير المنتج بشكل مستمر وتقديم خدمات مميزة عن المنافسين من وجهة نظر المدراء وأشارت نتائج التحليل الوصفي الى الخدمات الإبداعية المميزة التي حصلت على أقل متوسط حسابي بين فقرات هذا البعد (3.78) وهو من النوع المرتفع ولكن وجودها في المركز الأخير يشير الى وجود ضعف لدى الشركة في هذا الجانب من وجهة نظر المدراء.

الحادي عشر: بناءا على نتائج التحليل الوصفي فقد احتل بعد تطوير التقنيات على أعلى متوسط حسابي كلي بين أبعاد تحقيق الميزة التنافسية يقدر ب(4.113) وهو من النوع المرتفع وهذا يدل على اهتمام الشركة بتطوير التقنيات، بحسب نتائج التحليل الوصفي لهذا البعد فإنه يوجد اهتمام مستمر بتطوير

قطاع التكنولوجيا لدى الشركة و تعمل أيضا على ادخال طرق تكنولوجية جديدة لتقديم الخدمات حيث توجد قناعة لدى مدراء الشركة بأن التكنولوجيا الحديثة تعمل على تخفيض التكلفة وبالتالي تساعد على تقديم أسعار مميزة ومنافسة في السوق، احتلت الفقرة المتعلقة بإدخال تقنيات حديثة لتسريع عملية الإستجابة لحاجات العملاء على أقل متوسط حسابي (3.945) وبوجودها في المرتبة الأخيرة بالنسبة لهذا البعد فذلك مؤشر لوجود ضعف لدى الشركة في هذا المجال.

4.4 التوصيات:

أولا: تؤثر المعوقات التنظيمية بشكل واضح في تحقيق الميزة التنافسية الأمر الذي يتطلب دراسة هذه المعوقات من حيث التركيز على وضوح الهيكل التنظيمي، ووضوح الصلاحيات وعدم التداخل بينها، وأن تكون التعليمات والأنظمة التي تحكم العمل بعيدة عن الجمود والمركزية، كما يتطلب تحقيق الميزة التنافسية وجود مناخ عمل مميز يتفاعل فيه الجميع بحرية تامة.

ثانيا: للمعوقات الاقتصادية أثر واضح في تحقيق الميزة التنافسية وهذا يتطلب دراسة البيئة الاقتصادية بكافة أبعادها، من حيث دراسة الدورات الاقتصادية المتنوعة، وأخذ التحوطات اللازمة لمواجهة الأزمات المالية العالمية والمحلية التي قد تحدث لمواجهتها والحد من تأثيرها قي شركة أورانج .

ثالثا: لا بد من تأمين السيولة اللازمة من أجل تنفيذ مشاريع الشركة، وأن يتم اختيار أفضل المصادر التمويلية وبأقل تكلفة لتتمكن الشركة من تطوير عملها بشكل مستمر حتى لا يكون تأثير للمعوقات المالية في تحقيق الميزة التنافسية .

رابعا: الاهتمام بالمورد البشري والتركيز على توفير الدورات لكافة العاملين وأن تتناسب هذه الدورات مع طبيعة العمل وزيادة عدد الدورات التدريبية التي تركز على خدمة العملاء، وتوفير نظام للحوافز يحقق العدالة لجميع العاملين

في الشركة، وكذلك التركيز على اجتذاب العنصر البشري المميز، خاصة وأن جودة الخدمة ورضا العملاء لا يتحقق بدون عنصر بشري مميز قادرعلى خدمة العملاء وحل مشاكلهم.

خامسا: تطوير المنتجات بشكل مستمر وتقديم خدمات منوعة للعملاء تتناسب مع احتياجاتهم، مع التركيز على توفير وتطوير الخدمات الابداعية.

سادسا: الاهتمام بإدخال تقنيات حديثة لمواكبة التطورات التكنولوجية والتي تحدث في عالم الاتصالات خاصة أن هذا القطاع في تقدم مستمر ومتجدد الأمر الذي يتطلب مواكبة هذه التطورات.

سابعا: تطوير قنوات الاتصال مع عملاء الشركة لتزويدهم بكافة المعلومات عن العروض الجديدة والمقدمة من قبل الشركة، وقد يكون ذلك من خلال زيادة عدد خطوط الاتصال المجاني مع فروع الشركة وتفعيل أدوات الاتصال التكنولوجية (البريد الإلكتروني وموقع الشركة على الإنترنت).

ثامنا: لا بد أن تسعى الإدارة العليا في شركة أورانج إلى دراسة وضع المنافسين في نفس القطاع للوقوف على موقع الشركة من هؤلاء المنافسين وإجراء المقارنات من حيث طبيعة الخدمات، وتنوعها، وطرق تقديمها، وأدوات التكنولوجيا الحديثة وبعد إجراء هذه المقارنات يتم تحديد وضع الشركة لتحديد نقاط الضعف للعمل على تلافيها في المستقبل، وتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها، وتحديد التحديات والتهديدات التي قد تواجه الشركة للعمل على تداركها .

تاسعا: أوصي الباحثين في المستقبل دراسة قطاعات خدمية أخرى للتأكد من إمكانية الوصول إلى نفس النتائج وبالتالي إمكانية تعميمها. كما يمكن أن تشمل الدراسات المستقبلية القطاعات الصناعية المختلفة. كما اعتمدت الدراسة الحالية على اختبار أثر عدد من المتغيرات، وهي المعوقات القانونية، والتنظيمية، والمالية، والاقتصادية، في تحقيق الميزة التنافسية، وهنا

لا بد من أن تأخذ الدراسات المستقبلية متغيرات أخرى والتي يمكن أن تكون ذات أهمية في التأثير في الميزة التنافسية .

المراجع

أ. المراجع العربية

أبو بكر ، مصطفى محمود، (2004)، "**الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص13.

أبو قحف، عبد السلام، (2001)، "**دراسات في إدارة الأعمال**" ، مكتبة الإشعاع للنشر ، الإسكندرية، ص428.

البكري، ثامر،(2008)، " **استراتيجيات التسويق**"، دار اليازوري، عمان، ص46-48

بوشناف، عمار،(2002) ، "**الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية :مصادرها، تنميتها وتطويرها"،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، ص48-57.

توفيق، عبد الرحمن، (1998)، "**التفكير الإستراتيجي:فن إدارة المستقبل**"، تأليف بول جارت واخرون، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، ص138.

ثابت، عبد الرحمن إدريس، (2002) ،" **الإدارة الإستراتيجية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص166.

خليل نبيل مرسي، (1998)، "الميزة **التنافسية في مجال الأعمال**" ، مركز الإسكندرية للكتاب، ص81.

الرفاعي، غنيم أحمد ، (2000)، " **التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS"،** دار قباء للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة.

سالم، مؤيد سعيد ،(2005) ،" **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**"، دار وائل للنشر، عمان، ص67.

السلمي، علي، (2001)،" **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**"، دار غريب للنشر، القاهرة، ص104-107.

سملالي يحضية، بلال أحمد،(2004) ، "**الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية**"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول"التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية"، جامعة المسيلة، الجزائر.

الشيخ، الداودي، (2003)،"**دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية**"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات ،كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة، الجزائر، ص261.

عثمان ، مهدي صلاح الدين، (2003) ،"**أثر العوامل الإستراتيجية و إستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية**" ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الدراسات العليا ،جامعة اليرموك، الأردن.

عدون، ناصر دادي، (2001)، "**الإدارة والتخطيط الإستراتيجي**"، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عنكون، الجزائر، ص134.

العرف، نادية، (2005)، " **الإدارة الإستراتيجية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط3 ،ص69.

الغماس ، عبد العزيز عبد الرحمن **(2006)،" أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة في الوزارات الأردنية**" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية إدارة الأعمال.

المرسي، نبيل محمد ،(2003) ، " **الإدارة الاستراتيجي :تكوين تنفيذ استراتيجيات التنافس"،** دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص42.

موساوي زهية، خالدي خديجة، **(2005)، " نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات"،** مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر.

موساوي، زهية وآخرون، (2005)، **التسيير بالكفاءات :نموذج نوعي لتنظيم وتسيير الموارد البشرية في المنظمات،** مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن.

نجم، عبود نجم، (2005) ، "**إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات**" ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص17

النعيمي، صلاح عبد القادر ، (2007)، "**كيف يمكن للمنظمات أن تحقق ميزتها التنافسية؟**" ، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر العلمي الثاني لجامعة الإسراء،الأردن.

نوير طارق، (2002)، "**دور الحكومة الداعم للتنافسية:حالة مصر**" ، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ص1-24.

ب. المراجع الأجنبية

Agus Arawati, Hassan Za'faran, (2011), **"Enhancing Production Performance and Customer Performance through Total Quality Management (TQM): Strategies for Competitive Advantage", Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol. 24, Pages 1650-1662.

Brown. S, (1996), "**Strategic Manufacturing for Competitive advantage**", Prentice-hall, London, p189.

Coff Russel w. ‹Laverty Kevin J (2000) “**Roadblocks to Competitive Advantage: How Organizational Constraints and Individual Decision Biases Hinder Investments in Strategic Assets”, Journal of High Technology Management Research**, Vol.12, p1-24.

Giget Marc, (1998), “**la dynamique strategique de l’entreprise: Innovation, Criossance, et redeployment a partiv de l`arbre de competence**”, edition dunod, paris, p44.

Hitt Michael. Freeman Edward. Harrison Jeffry, (2001), “**The Blackwell Handbook of Strategic Management**”, Wiley-Blackwell, p145.

Leboyer, Claude (1997), “**Management skills”**, Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, p58.

Macmillan. H, Tampoe. M, (2000), “**Strategic Management: process, Content, and Implementation**”, **Oxford University Press**, New York, p22.

Vojislav Maksimovic, Thorsten Beck, Aslı Kunt Demirguce (2005) “**Financial and Legal constraints: does Firm Size mater**?” **Journal of Banking and Finance**, Vol .30, p137-139.

Kotler Philip (2009)‹”**Marketing Management**” 13th edition, Pearson.p265

Porter .M (1985)‹”**Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance** “, **New York the Free Press**. P220

Porter. M, (1986), **“l’Avantage concurrentiel: Comment devancer SES concurrents et maintenir son avancé**”, interedition .paris. p142.

Porter. M (1990)‹”**The Competitive Advantage of Nations**”, **New York the Free Press**. P67.

Porter. M, (1999), **“l’Avantage concurrentiel: Comment devancer SES concurrents et maintenir son avancé**”, édition DUNOD. Paris, p154.

Paul Povel, Michael Raith, (2004) “**Financial constraints and product market Competition** “**International Journal of Industrial Organization** Vol .22, p917-949.

Progoulaki Maria, theotakas loannis, (2009), “**Human Resource Management and Competitive Advantage: an Application of Resource-Based View”,** marine policy, Vol 34, No. 3, May 2010, Pages 575-582.

Robert, M., and Lejla, V., (2005), “**A basic model of electronic commerce adoption barriers: A study of regional small businesses in Sweden and Australia**”, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol.12, No. 4, p510-527.

Roger S. & Nawaz S., (2007) "**Understanding and Acquiring Technology Assets for Global Competition**", Technovation**,** Vol.27, No.11, Nov, p643-649.

Schumpeter, Joseph,(1939), " **Busines Cycles**", MacGraw- Hill, New York, p 90.
Thompson & Stricklord (1999), "**Strategic Management**" 11th Edition, Pearson, p185.

الملحق(أ)

الإستبانة

❖ الجزء الاول من الاستبانة: المتغيرات الديموغرافية:- (أرجو تعبئة البيانات التالية :-)

✓ بيانات عن المستجيب :-

1. سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 - 10 سنوات.
☐ 11- 15 سنة . ☐ 16 سنة فأكثر.

2. الجنس :☐ ذكر. ☐ أنثى.

3. العمر:☐ 25 سنة فأقل ☐ 26 - 35 سنة.
☐ 36- 45 سنة ☐ 46 سنة فأكثر.

4. مكان العمل : ☐ في دائرة. ☐ في فرع.

5. المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراة.

❖ *الجزء الثاني من الاستبانة:- المتغيرات المستقلة المتمثلة في المعوقات المدركة*

فيما يلي مجموعة من المعوقات، الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر عما هو موجود فعلا لدى المؤسسة .

.6	**عدم وضوح الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة .**	موافق بشدة ☐	موافق ☐	محايد ☐	غير موافق ☐	غير موافق بشدة ☐
.7	**عدم وجود أدلة وإجراءات عمل واضحة.**	موافق بشدة ☐	موافق ☐	محايد ☐	غير موافق ☐	غير موافق بشدة ☐
.8	**المركزية وعدم وضوح الصلاحيات.**	موافق بشدة ☐	موافق ☐	محايد ☐	غير موافق ☐	غير موافق بشدة ☐
.9	**الأنظمة واللوائح تمتاز بالمرونة.**	موافق بشدة ☐	موافق ☐	محايد ☐	غير موافق ☐	غير موافق بشدة ☐
.10	**تضمن الإجراءات الإدارية المتبعة داخل المؤسسة تصحيح الأخطاء في الخدمة ومعالجتها.**	موافق بشدة ☐	موافق ☐	محايد ☐	غير موافق ☐	غير موافق بشدة ☐
.11	**تساعد الأنظمة الإدارية المتبعة في المؤسسة على سرعة الإنجاز في تقديم الخدمة.**	موافق بشدة ☐	موافق ☐	محايد ☐	غير موافق ☐	غير موافق بشدة ☐
.12	**يساعد المناخ التنظيمي على توليد الأفكار الإبداعية.**	موافق بشدة ☐	موافق ☐	محايد ☐	غير موافق ☐	غير موافق بشدة ☐

"المحور الثالث: المعوقات الإقتصادية"						
.13	**تعاني البيئة الخارجية للمؤسسة من (أزمة مالية) حادة.**	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
.14	**تعاني البيئة المحيطة من إنكماش إقتصادي.**	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
.15	**السياسات المالية والنقدية غير واضحة.**	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
.16	**يتسم النظام الإقتصادي في المملكة بالإنفتاح.**	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
"المحور الرابع: المعوقات المالية"						
.17	**نقص الموارد المالية (الأصول المالية) يعيق تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة .**	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
.18	**إدخال تقنيات جديدة للتميز عن الغير يحتاج إلى تكاليف باهضة.**	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
.19	**تعاني المؤسسة من نقص في السيولة.**	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
.20	**صعوبة الحصول على التسهيلات البنكية اللازمة.**	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □

❖ *الجزء الثالث من الاستبانة:- المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية*

فيما يلي مجموعة من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية ، الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر عن ماهو موجود فعلا لدى المؤسسة.

.35	**يوجد اهتمام مستمر بتطوير قطاع التكنولوجيا لدى المؤسسة.**	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
.36	**يتم ادخال طرق تكنولوجية جديدة لتقديم الخدمات.**	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
.37	**تؤدي الإبداعات التكنولوجية إلى تخفيض التكلفة.**	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
.38	**يتم تجهيز المؤسسة بكافة التقنيات والمعدات.**	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
.39	**يتم الحصول على المعرفة الفنية المتعلقة بتكنولوجيا وأساليب الإنتاج.**	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
.40	**يتم إدخال تقنيات حديثة لتخفيض تكاليف تقديم خدمات المنتج.**	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
.41	**يتم ادخال تقنيات حديثة لتسريع عملية الإستجابة لحاجات العملاء.**	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
.27	**يتم تشجيع الإبداع داخل المؤسسة ودعم العاملين المبدعين.**	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
.28	**إتاحة الفرص أمام العاملين وعلى مختلف مستوياتهم للتعلم بما فيها حضور الندوات والمؤتمرات داخليا وخارجيا.**	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
.29	**يتم تحفيز النشاط والطاقات الإبداعية داخل المؤسسة.**	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
	البعد الثاني: المنتج.					
.30	**يتم تطوير المنتجات بشكل مستمر.**	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
.31	**يتم تقديم خدمات مميزة عن المنافسين.**	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
.32	**طرق تقديم الخدمات للعملاء تتم بشكل مميز.**	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
.33	**للمؤسسة خدمات إبداعية مميزة عن الغير بشكل يميز المنتج عن غيره.**	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
.34	**عملاء المؤسسة لديهم ولاء ووفاء لمنتجاتها.**	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
	البعد الثالث: تطوير التقنيات.					